



저작자표시-비영리-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

공기업직원의 조직공정성 인식과
조직몰입 간의 관계 연구

- 한국석유공사를 중심으로 -

2013년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

장 진 욱

공기업직원의 조직공정성 인식과 조직몰입 간의 관계 연구

- 한국석유공사를 중심으로 -

지도교수 엄 석 진

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함

2013년 5월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

장 진 욱

장진욱의 석사 학위논문을 인준함

2013년 6월

위 원 장 최 종 원 (인)

부위원장 김 준 기 (인)

위 원 엄 석 진 (인)

국문초록

본 연구에서는 공정성의 가치가 사회기능에 미치는 긍정적인 영향에 주목하여 공기업을 중심으로 공정성 인식수준과 그것이 조직몰입에 미치는 효과성을 탐색적으로 살펴보고자 하였다.

본 연구는 공기업 직원을 대상으로 조직의 공정성에 대한 전반적인 인식수준을 살펴보고 그것이 조직몰입에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 이를 토대로 공정성의 유형별로 구분하여 살펴보고 조직운영에 유용한 정책적 시사점을 제시하고자 하였다.

연구목적 달성을 위해 독립변수로 조직공정성의 세 가지 유형을 선정하여 조직몰입과의 관계를 실증적으로 검증하였으며, 이때 조직몰입에 영향을 줄 수 있는 개인특성 변수와 역할특성, 상관 리더십, 직무동기, 직무특성 변수들을 통제하였다. 실증분석을 위해 본사와 지사에 근무하는 처장급 이하의 직원 총 250명을 상대로 설문조사를 실시하였으며 최종적으로 205부를 분석에 활용하였다. 설문조사 자료를 근거로 기초통계자료를 제시하고, 집단별로 변수들 간의 차이를 살펴보기 위해 t-test와 ANOVA를 실시하였으며 변수간의 관계를 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 또한 직원들을 상대로 심층면접을 실시하여 실증분석 결과를 재확인하고 연구의 신뢰도를 제고하였다.

실증분석결과 통해 공사의 조직공정성에 대한 인식은 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성에서 모두 보통수준 이상으로 나타났고 조직몰입의 정도 또한 보통수준 이상으로 나타났다. 조직공정성과 조직몰입 간의 관계를 검증한 결과, 전체 조사대상자들을 대상으로 분석한 모형에서는 분배공정성과 절차공정성이 조직몰입에 유의한 영향(+)을 미치는 것

으로 나타났으며, 통제변수들 중에서는 직무정체성(-) 변수가 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상·하위 직급을 구분한 모형에서는 상위집단의 모형에서는 절차공정성과 상호작용공정성이 조직몰입에 유의한 영향(+)을 미치는 것으로 나타났으며 통제변수들 중에서는 직무중요성(+)이 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 한편, 하위집단의 모형에서는 분배공정성과 절차공정성이 유의한 영향(+)을 미치는 것으로 나타났으며 통제변수들 중에서는 상관의 거래적 리더십 변수와 근속년수가 조직몰입에 영향(+)을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 분배공정성과 절차공정성이 공기업 직원들의 조직몰입에는 중요한 영향을 미치고 있음을 의미한다. 성과등급에 따른 직원 간 성과급의 차등 폭이 큰 공사의 성과 연봉제 하에서 분배공정성의 영향력이 중요하게 나타난 것으로 설명이 가능하며 이러한 보상과 관련된 분배의 과정 및 절차와 관련한 절차공정성의 영향력도 같은 맥락에서 개인의 직무태도를 결정하는 요인들로 작용한 것으로 볼 수 있다.

주요어 : 공기업, 조직공정성, 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성, 조직몰입

학번 : 2012-22801

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 목적과 필요성	1
제 2 절 연구의 범위와 방법	3
제 2 장 이론적 배경과 선행연구의 검토	4
제 1 절 조직공정성	4
1. 조직공정성의 이론적 체계	4
2. 조직공정성의 유형	5
1) 분배공정성	5
2) 절차공정성	7
3) 상호작용공정성	9
제 2 절 조직몰입	11
1. 조직몰입의 개념	11
2. 조직몰입의 유형	13
1) 정서적 몰입	13
2) 지속적 몰입	14
3) 규범적 몰입	14
제 3 절 선행연구 검토	15
1. 조직공정성에 대한 선행연구 검토	15
2. 공공부문의 조직공정성에 대한 선행연구 검토	20
3. 조직몰입의 선행변수에 대한 연구	23
4. 선행연구의 시사점 및 한계	26

제 3 장 연구설계	28
제 1 절 연구의 모형	28
제 2 절 연구의 가설	30
1. 조직공정성과 조직몰입의 관계	30
2. 상·하위 직급에 따른 조직공정성과 조직몰입의 관계	31
제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구	33
1. 독립변수	33
1) 분배공정성	33
2) 절차공정성	34
3) 상호작용공정성	34
2. 종속변수	36
3. 통제변수	37
1) 개인적 특성	37
2) 상황적 특성	39
(1) 역할특성	39
(2) 직무동기	40
(3) 상관 리더십	43
(4) 직무특성	45
제 4 절 설문구성	47
제 5 절 자료의 수집 및 분석	49
1. 표본의 선정 및 자료수집	49
2. 분석방법	50

제 4 장 분석결과 및 논의	52
제 1 절 조사대상자의 인구통계학적 특성	52
제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 분석	54
1. 독립변수 측정도구	54
2. 종속변수 측정도구	56
3. 통제변수 측정도구	57
제 3 절 변수의 기초통계량	60
제 4 절 인구통계학적 특성에 따른 변수의 차이 검증	62
1. 연령에 따른 각 변수의 차이 검증	62
2. 성별에 따른 각 변수의 차이 검증	64
3. 교육수준에 따른 각 변수의 차이 검증	65
4. 직급에 따른 각 변수의 차이 검증	66
5. 상·하위 직급 간 변수의 차이 검증	68
6. 근속년수에 따른 각 변수의 차이 검증	69
7. 근무 지역에 따른 각 변수의 차이 검증	71
제 5 절 변수들 간의 상관관계 분석	73
제 6 절 가설검증 및 논의	76
1. 전체 직원 대상 회귀모형	76
2. 상·하위직급을 구분한 회귀모형	80
제 7 절 종합적 토의	83
1. 실증적 분석결과	83
2. 결과논의	85

제 5 장 결론	90
----------------	----

제 1 절 연구의 시사점	90
---------------------	----

1. 이론적 시사점	90
------------------	----

2. 정책적 시사점	91
------------------	----

제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구과제	92
------------------------------	----

<참고문헌>	94
--------------	----

<Abstract>	102
------------------	-----

표 목차

[표 1] 조직공정성 선행연구	18
[표 2] 공공부문 조직공정성 선행연구	22
[표 3] 조직공정성의 조작적 정의	35
[표 4] 조직몰입의 조작적 정의	37
[표 5] 개인적 특성 변수의 측정	39
[표 6] 역할특성 변수의 조작적 정의	40
[표 7] 직무동기 변수의 조작적 정의	42
[표 8] 상관 리더십 변수의 조작적 정의	45
[표 9] 직무특성 변수의 조작적 정의	47
[표 10] 설문 구성표	48
[표 11] 연구의 분석방법	50
[표 12] 면접조사 변수별 세부내용	51
[표 13] 조사대상자의 인구통계학적 특성	53
[표 14] 조직공정성 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과	55
[표 15] 조직몰입 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과	56
[표 16] 역할특성 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과	57
[표 17] 직무동기 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과	58
[표 18] 상관 리더십 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과	59
[표 19] 직무특성 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과	60
[표 20] 조직공정성과 조직몰입의 기초통계량	61
[표 21] 연령에 따른 변수 차이검증	63

[표 22] 성별에 따른 변수 차이검증	64
[표 23] 교육수준에 따른 변수 차이검증	65
[표 24] 계급에 따른 변수 차이검증	67
[표 25] 상·하위 직급에 따른 변수 차이검증	69
[표 26] 근속년수에 따른 변수 차이검증	70
[표 27] 사업 본부에 따른 변수 차이검증	72
[표 28] 변수간 상관관계	75
[표 29] 다중회귀분석 결과(Model I -1)	78
[표 30] 다중회귀분석 결과(Model I -2)	79
[표 31] 상·하위직급 구분 다중회귀분석 결과(Model II,III) ..	82

그림 목차

[그림 1] Stevens et al.(1978)의 연구모형	25
[그림 2] 연구모형	29

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적과 필요성

한국의 공기업은 외환위기와 세계적으로 불어 닥친 경제위기의 상황에서 국민의 정부, 참여정부, MB정부 등을 거치면서 수년간 민영화, 구조조정, 조직 통폐합, 성과급제, 다면평가제, 팀제도입 등과 같은 혁신의 노력을 포함한 여러 차례에 걸친 체질개선과 공기업 혁신을 모토로 하여 공공기관 선진화 방안을 발표하며 변화를 시도해 오고 있다.

이러한 배경을 근거로 하는 공공기관 선진화 정책의 핵심적인 요소 중의 하나가 능력 및 성과에 따른 보상차등 강화이며, 이에 따라 여러 공기업들이 능력과 성과중심의 보상시스템을 시도하여 도입하여 업적과 능력에 따른 성과급제의 확대를 도모하고 있는 실정이다. 이와 같이 공공부문이 도입하고 있는 경쟁원리에 의한 보상의 차등지급과 능력주의 패러다임은 조직공정성이 확보되어야만 결실을 거둘 수 있으며 이러한 조직 공정성은 공공조직에서의 구성원들의 승진 및 이동, 성과평가, 전환배치, 교육훈련 등의 인사에 반영되어 공기업 직원들의 직무행동으로 직접적으로 나타나게 되므로 중요한 의미를 갖는다.

구성원들이 조직의 평가시스템에 대해 공정성이 결여되었다고 인지하고 조직 내에서 이루어지는 제도와 의사결정에 대해 구성원들이 지각하는 공정성에 대한 인식과 만족의 수준이 낮아질수록 조직이 추구하는 정책들은 비효율적으로 변질되어 조직몰입 등 직무행동에 부정적인 영향으로 나타날 수 있다. 이것이 조직에 고착화 될 경우 조직냉소주의가 조직을 지배하게 된다. 즉, 조직이 추구하는 정책목표에 비자발적인 반응으로

부정적 직무행태가 나타나는 것이다. 조직냉소주의는 조직, 부서, 제도, 리더 등에 대한 불신과 실망, 좌절감, 욕구불만 등을 초래하는 정서적 경향으로써 조직공정성과 같은 동기변수의 영향으로 받아 조직몰입과 같은 직무태도로 나타나게 된다. 이런 맥락에서 능력주의를 기반으로 하고, 경쟁을 중시하고, 실적에 따른 보상시스템이 적용되는 조직혁신과정에서의 공정성 결여는 인사정책의 비효율성으로 이어진다.

즉, 평가와 보상을 통해 구성원의 경쟁을 촉진시키며, 성과를 높이하고자 하더라도 조직구성원들이 조직의 공정성에 대한 인식이 부정적이라면 조직은 원하는 성과를 만들어내기 어렵기 때문이다. 민간부분보다 상대적으로 공정성을 측정하기 어려운 공공부문에서 조직공정성과 조직몰입의 인과관계를 파악하는 것은 인적자원의 관리 측면에서 중요한 연구라 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 공공부문의 공정성에 대한 연구들은 여전히 민간부분에 비하여 부족한 실정이다(고종욱·서상혁, 2003 석청호, 2005 이정훈, 2012).

본 연구에서는 이러한 문제의식을 바탕으로 공정한 조직일수록 조직원들은 조직에 더욱 몰입하여 결국 조직목표 달성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가정 하에 공기업 직원이 인식하는 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향관계를 실증적 차원에서 연구하고자 한다.

연구의 진행 방향은 다음과 같다. 첫째는 선행연구 고찰을 통해 조직공정성 하위요소와 조직몰입 간의 관계에 대한 이론적 논의를 시도하고, 계량화가 가능한 분석모형을 제시하고자 한다.

둘째, 수집된 경험적 데이터를 바탕으로 모형분석을 통해 공기업 직원이 인지하는 조직공정성의 하위요소들이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는지를 실증적으로 증명해 보고자 한다.

마지막으로 분석결과를 통해 얻어진 결과를 바탕으로 조직관리 관점에서 논의를 시도하고자 한다. 조직공정성에 대한 종합적인 논의를 통해 그것이 갖는 가치와 중요성을 강조하고 공사조직의 운영에 유용한 정책적 제안을 하는 것이 본 연구를 통해 달성하려는 바이다.

제 2 절 연구의 범위와 방법

본 연구에서는 우선 문헌조사를 통해 조직공정성과 조직몰입의 개념과 이론적 체계를 검토하고 두 변수 간의 관계와 조직공정성 하위요소들이 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 논의를 정리하였다. 또한 선행연구로 밝혀진 조직몰입의 다양한 선행변수를 검토한 후 가능한 많은 통제변수를 고려하여 조직공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 이때 통제변수로는 연령, 근속년수, 교육수준, 직급, 근무부서, 근무지역과 같은 개인적 특성과 직무특성, 역할갈등 및 모호성, 상관의 리더십, 직무동기를 상황적 특성을 선정하여 연구를 설계하였다. 실증분석을 위해 공사 전 직원을 대상으로 하여 설문조사를 실시하였다. 한국석유공사는 2013년 4월 현재 현원 1,347명이 근무 중에 있으며 모든 부서가 포함된 표본을 추출하기 위해 공사 전 직원을 대상으로 실시하는 사내 직무교육 과정의 교육생들을 상대로 실시하였다. 수집된 자료를 바탕으로 집단의 특성과 변수간의 관계 등을 살펴보기 위해 기술통계를 제시하고, t-test, ANOVA, 다중회귀분석 방법을 활용하였으며, 마지막으로 실증분석결과를 재확인하고 실증분석에서 놓쳤거나 다루지 못하였던 부분들을 보완하기 위하여 현업 직원들을 상대로 심층면접조사를 실시하였다. 또한 상기의 연구방법은 경찰공무원을 대상으로 한 최낙범(2013)의 연구모형 등 연구 설계에 의거하여 진행되었음을 밝힌다.

제 2 장 이론적 배경과 선행연구의 검토

제 1 절 조직공정성

1. 조직공정성의 이론적 체계

Adams(1963)는 사람들이 사회적 교환관계에서 자신의 투입 대비 성과 비율을 타인의 투입 대비 성과 비율과 비교하여 두 비율이 일치하면 공정성을 인식하게 되고, 이렇게 지각된 공정성은 조직에 긍정적인 영향을 주는 동기적인 노력을 초래한다고 한다. 하지만 자신과 타인의 투입대비 성과 비율이 불일치 하다고 느낄 때 불형평을 지각하게 되고, 이렇게 지각된 불형평은 심리적 긴장을 초래하고 이를 시정하려는 동기적인 노력이 이루어진다고 한다. 투입에 대한 성과 분배의 공정한 교환과정이 반복되고 이러한 과정과 절차가 공정하다고 지각될 때 조직구성원들 사이에는 신뢰가 형성되게 된다(조은현, 2009). 이와 같은 조직공정성은 조직구성원의 시간 및 노력 등의 투자에 따른 기대심리의 보상과 관련된 개념으로써 궁극적으로는 희소자원과 사회의 다양한 가치의 배분과 관련된 문제에 있어 방법론적 개인주의에 토대를 둔다. 행동과학자들은 공정성에 대한 감각이 인간의 경제적, 사회적 행위를 형성하는 데에 있어서 근본적인 가치라는 사실을 주장한다(Corning, 2011).

조직공정성에 대한 본격적인 논의의 시작은 분배공정성(distributive justice)을 '형평'(equity) 차원에서 바라보고 개인의 투입정도와 얻게 된 이익을 교환관계에 있는 다른 행위자들의 이익과 비교 계산하는 것으로 개념화한 Homans(1961)의 연구라고 할 수 있다. 이와 같은 분배공정성

의 개념은 Adams(1963, 1965)의 연구를 통해서도 제안되었으며 이후 교환관계에 있지 않은 간접적 교환관계까지 포함한 확장된 개념으로 분배 공정성은 유형화되었다(Hegtvedt, 1992). 하지만 후속 연구들은 분배 공정성만으로는 설명할 수 없는 다른 차원의 문제들이 공정성과 관련되어 존재한다는 것을 제시하였으며 이는 절차공정성, 상호작용공정성의 개념으로 발전하게 된다(최낙범, 2013).

2. 조직공정성의 유형

1) 분배공정성

분배공정성이란 “의사결정과정을 거쳐 최종적으로 지급되는 임금, 승진, 조직 내에서의 인정 등의 결과물에 대한 분배와 관련하여 조직구성원들이 느끼는 공정성의 지각 정도를 의미한다”고 하였다(Rotte & Messick, 1995). 또 Homans는 보상이 제3자에 의해 주어질 경우 보상을 받을 사람들은 그들이 투입한 노력의 정도에 따라 적합한 보상이 주어지기를 기대하게 되며, 이러한 적정 배분의 지각을 분배공정성이라고 하였다(Homans, 1961). 이후 분배공정성에 관한 이론들은 Adams, Walster, Lerner 등의 연구를 통해서 더욱 발전되었다. Adams(1965)는 공정성에 대한 심리학적 근원이 밝혀지고 있지 않음을 지적하면서, Homans의 ‘사회 교환이론’과 Festinger의 ‘인지부조화이론’을 기초로 한 공정성이론을 통해 분배공정성에 대한 심리학적 이론을 체계화 하였다. Adams의 공정성이론(Equity Theory)에 의하면 사람들은 자신이 인식하고 있는 노동의 투입과 산출의 크기를 다른 사람과 서로 비교한다. 즉 자신의 투입 · 산출의 비율이 타인의 투입 · 산출의 비율과 같다면 공정성을 경험하게

되고, 비율이 서로 같지 않다면 불공정을 지각하게 된다고 주장하였다. 이 공정성 이론에는 2가지 근본적인 전제를 기초로 하고 있다.

첫째, 개인의 공정성 지각여부는 개인의 공헌도에 비례한 분배에 달려 있다는 것이다. 이는 구성원들은 자신의 인적자산요소(예, 근속년수, 교육수준, 숙련도) 및 성과수준(예, 노력정도, 생산성, 작업의 질) 등에 비례하여, 보상분배를 받는 것으로 기대한다는 것이다. 또한 공정성이론에서는 개인이 공헌과 보상 간에 비율을 인지적으로 평가하여 그러한 평가가 객관적인 실제비율과는 무관할 수 있다고 가정하고 있다.

둘째, 공정성이론은 자신의 공헌도에 대한 보상의 비율과 타인의 비율 간의 비교가 공정성 지각에 중요한 역할을 한다는 것이다. 즉, 개인은 여러 준거대상들과의 비교들을 거쳐 동일한 공헌도에 대한 보상의 비율을 기대한다는 것이다. Walster와 그의 동료들은 Adams의 이론에서 발견되는 문제점들을 보완하고 그의 이론을 더욱 확장시키는 수정이론을 제시하였다(Walster, E., Berscheid, E. & Walster, G. W., 1976). 그들은 사람들이 불공정하게 대우 받았다고 느낄 때 어떤 반응을 보일 것인지에 대해 관심을 가졌는데, 기본적으로 상이한 두 가지의 형평회복 방법, 즉 실제적 형평회복과 심리적 형평회복으로 구분하고 있는데 실제적 형평이론이란 투입과 결과자체를 조정하여 형평을 회복하는 방법이고 이에 반해 심리적 형평이론이란 현실을 인지적으로 왜곡함으로써 형평을 회복하는 방법이다(채창일, 2009). 분배공정성의 개념은 공정성 유지에 복수의 규칙이 작용할 수 있음을 설명한 Leventhal(1976)의 공정성 판단모델(justice judgment model)에 의하여 발전되었다. 그에 따르면 사람들은 공정성 유지를 위한 주도적(proactive) 행위를 취할 때 상황에 따라서 선호하는 공정성 규범(justice norms)을 적용하게 된다. 공정성 규범은 세 가지로 구성되는데 성과와 생산성이 목적인 경우 선호되는 형평규칙

(equity rule), 사회적 조화나 집단적 결속이 목적인 경우 선호되는 평등 분배(equality rule), 갈등의 방지와 사회복지가 목적이 되는 경우 선호되는 필요에 기초한 분배규칙(needs rule)으로 이루어진다(Leventhal, 1976). Cohen(1987)은 교환이론에 근거한 Adams(1963)의 이론을 반응적(reactive) 접근법으로 분류하고 공정성 판단모델에 근거한 Leventhal(1976)의 이론을 주도적(proactive) 접근법으로 분류하였으며, 이 두 가지 접근법을 포괄하여 분배공정성이 개념화되었음을 제시하였다. 두 부류의 접근법이 분배공정성으로 규정된 이유는 여전히 결과의 분배에 대한 공정성에 초점을 맞추고 있기 때문이었다. 비록 초기 이론들이 비하여 공정성의 거시적인 측면을 다루고 있었지만 여전히 불형평을 경험할 때 나타나는 대응행동을 설명하는 데에는 한계가 있었다. 또한 조직과학자들은 다양한 조직 환경 내에서 제기되는 공정성에 관한 문제를 충분히 다루지 못하였다는 지적과 함께 이것을 위해서 어떻게 해결책이나 계획이 도입되는지에 대한 논의, 즉 더욱 절차중심적인 고려가 필요함을 주장하게 된다(Folger & Greenberg 1985 Greenberg & Tyler, 1987). 이는 절차공정성에 대한 연구로 발전되었다(최낙범, 2013).

2) 절차공정성

절차공정성은 보상의 크기를 결정하기 위해 사용하는 수단에 대한 공정성의 인식하는 정도를 의미하는 것으로 1970년대 중반 이후에 관련 논문들에서 언급되기 시작하였다. 즉, 공정성이론을 여러 가지 면에서 비판하면서 조직구성원들은 분배결정이 이루어지기까지의 절차의 공정성을 꾸준히 평가하며, 이런 절차의 평가는 결과 자체의 공정성 지각에 결정적인 영향을 미친다고 주장함으로써 분배의 결과 그 자체보다 절차가 중

요할 수 있다는 것이다. 특히 Deutsch(1975: 137-149)는 의사결정과정의 불공평을 사회관계에서의 인지적 불공평에 대한 여러 원천들 중의 하나로 언급했으며, Leventhal(1980: 27-55)은 절차공정성을 ‘결과를 획득하는데 사용된 기준이나 과정을 공정하다고 지각하는 정도’라고 정의하고 이를 평가하는 지표로 일관성, 편파배제, 정확성, 시정가능성, 대변성, 윤리성을 제시함으로써 분배적 의사결정 상황에 절차공정성을 최초로 적용하였다. 1980년대에 들어서는 기존의 공정성이론으로는 설명되지 않는 다양한 조직환경에서의 공정성에 대해 의문을 제기하기 시작함으로써 임금 결정이 구체적으로 어떻게 관리되는지? 고충처리 활동이 어떻게 이루어지는지? 등에 대한 의문들이 그러한 과정의 공정성에 대한 관심을 유발시켰다. 즉, 어떤 결정이었는가 보다는 어떻게 결정되었는가에 관심이 모아지게 된 것이다. Folger & Konovsky(1989: 115-130)는 절차공정성은 보상배분결정을 위해 활용되는 절차나 규칙에 대해 지각되는 공정성의 의미로서 ‘조직내에서 의사결정을 도출하는데 사용된 절차와 규칙이 얼마나 공정한가의 정도를 나타내는 것’으로 정의하였는데 이것은 절차의 정확성, 대표성, 일관성, 피드백 제공, 그리고 추가 정보의 요청 가능성 등으로 구성된다고 주장하였다. Konovsky & Pugh(1994: 656-669)는 절차공정성이 상사에 대한 신뢰와 강한 관계를 맺고 있으며, 상사에 대한 신뢰는 조직을 위한 역할 외의 활동으로 이어지고 있다는 것을 보여주었고, Greenberg(1990: 407-408)는 절차공정성과 분배공정성이 구성성의 태도, 조직의 성과, 상사와의 관계 등 조직 내의 다양한 변수와 관계를 맺고 있다고 주장하였으며, 조직구성원들이 자신이 공정하게 처우되고 있다고 믿는다면 작업결과나 감독자에 대하여 긍정적인 태도를 보일 것이라고 하였다. 기존의 많은 연구에서 절차공정성과 분배공정성이 기존 변수들을 설명하는데 유의적인 영향을 미치고 있지만, 조직몰입, 상사에

대한 평가변수에는 절차공정성이 더욱 강한 효과를 지니고 있는 반면, 임금만족, 직무만족의 변수에 대해서는 분배공정성이 보다 예측력을 지니고 있다는 것을 제시하고 있다(이정훈·박동균, 2011).

절차공정성에 관한 논의들은 조직구성원이 산출결과와 산출에 이르는 과정 중에서 어떠한 것을 더욱 중점적으로 고려하는지에 따라서 지각하게 되는 공정성의 유형을 분배공정성과 절차공정성으로 구분해서 제시해주었다. 하지만 후속 연구들은 공정성을 지각하게 되는 다차원적인 상황에 주목하여 공식적이고 구조적인 측면에 국한되었던 기존 연구들이 사회적 맥락과 시점에 대한 고려가 충분하지 못하였다는 비판을 통하여 상호작용공정성이라는 개념을 제시하게 된다(최낙범, 2013).

3) 상호작용공정성

상호작용공정성이란 결과 자체나 과정뿐만 아니라 권위자 혹은 분배자 등으로부터 받는 처우나 대우와 같은 비공식적인 관계에서 지각되는 공정성으로써 Greenberg & Lind(2000)는 조직공정성에 관한 최근의 논의 중에서 가장 훌륭한 발견이라고 평가하기도 하였다. 상호작용공정성의 핵심적인 기능은 산출의 경제적인 측면에서 부당함을 느끼거나 결과에 만족하지 못할지라도 결정자들의 행위와 태도가 어떠하였는지에 따라서 조직에 대한 공정성을 다르게 경험하게 만드는 데에 있다.

Bies & Moag(1986)는 공정성에 대한 문제가 실질적으로 발현되는 사회적 맥락과 시점에 따라서 절차와 같은 고정적인 측면뿐만 아니라 사람들 간의 상호작용이 공정성 인식에 핵심적인 현상으로 작용할 수 있음을 주장하였다. 그들은 공정성이 ‘절차-상호작용-결과’의 3단계를 거쳐 구성되므로 상호작용 역시 분배공정성이나 절차공정성과 마찬가지로 중요한

요소가 됨을 강조하였다. 이때 상호작용을 판단하는 기준으로는 신뢰(truthfulness), 존중(respect), 질문의 적절성, 설명에 대한 정당성의 네 가지를 제시하였다.

Lind & Tyler(1988)에 의하여 주장된 집단가치모델은 상호작용공정성에 대해서도 이론적 근거가 될 수 있다. 그들에 의하면 집단에 소속된 개인은 집단 내에서 자신의 지위에 관심을 갖고 사회적 유대를 유지하고 향상시키기를 원하기 때문에 일차적으로 권위자와의 장기적 사회관계에 관심을 갖는다고 가정한다. 이때 자신의 지위에 대한 정보는 의사결정자들과의 상호관계에서 받게 되는 대우를 통하여 전달되기 때문에 지위에 상응하는 대우를 받게 되면 긍정적인 사회적 위치감정이 높아지게 된다고 하였다. 또한 대인관계 요소를 판단하는 기준으로는 지위인식(status recognition)과 더불어 의사결정자의 중립성(neutrality), 제3자에 대한 신뢰성(trustworthiness)이 존재한다고 보았다.

최근의 연구에서는 상호작용공정성을 대인관계공정성(interpersonal justice)과 정보공정성(informational justice)의 두 가지 측면으로 나누어 살펴보기도 한다(Greenberg & Colquitt, 2005 Thurston & Mcnall, 2010). 대인관계공정성은 권위자가 보이는 피평가자에 대한 존중과 예의, 호의적인 태도에서 인식되는 것으로써 대인관계공정성이 높아질수록 피평가자들이 의사결정과정에 적극적으로 참여할 가능성이 높아지게 된다. 또한 의사결정과정에서 더욱 정확한 정보를 제공받고 정보에 대한 접근성이 높은 경우에도 최종적으로 결정된 결과에 대하여 피평가자들이 받아들이는 인식은 호의적일 수 있다. 즉 Greenberg(1990)가 언급했던바와 같이 피평가자들에게 공정한 것(being fair)과 공정하게 비취지는 것(looking fair)는 분명히 다르게 받아들여지며 피평가자들에게 불공정하다고 느껴지는 상황에서도 결과에 이르는 상황에서의 태도와 그에 대한

충분한 설명이 중요한 기능을 할 수 있다는 점을 인식할 필요가 있을 것이다. 한편, 상호작용공정성이 다른 공정성과 구별되는 독특성을 지니는 지에 대하여는 학자들 간에 다른 의견이 제시되기도 한다(Thurston & Mcnall, 2010). 특히, 의사결정 과정상의 특징을 지니기 때문에 절차공정성의 한 가지 구성요소일 뿐이라는 주장이 주로 제기되었다(Lind & Tyler, 1988; Greenberg, 1990). 이러한 주장에 대하여 Cohen-Charash & Levy(2001)는 조직공정성에 관한 선행연구들을 메타분석 하여 절차공정성이 다른 공정성과는 구별되는 차원이 존재함을 밝힌바 있다. 후속 연구들에서도 상호작용공정성을 포함시킨 조직공정성의 세 가지 유형이 갖는 개념적 독립성을 인정하고 다양한 변수들에 대한 개별적인 효과를 측정하는 연구들이 지속되고 있다(Moorman, 1991; Thurston & Mcnall, 2010 이철기 · 이광희, 2007). 이처럼 상호작용공정성을 독립적으로 보는 연구의 경향은 3요인 모델(two-factor model)로 지칭되며, 이때 절차공정성의 평가는 의사결정구조와 같은 조직시스템 측면에서 이루어지고 상호작용공정성에 대한 평가는 상관과의 상호관계와 같은 비공식적 관계 측면에서 인식된다고 본다(최낙범, 2013).

제 2 절 조직몰입

1. 조직몰입의 개념

조직몰입(Organizational Commitment)은 조직의 목적과 가치들에 대한 강한 믿음과 인정, 조직의 편에서 기꺼이 노력하고 조직 구성원으로서 계속 있으려는 강한 열망(Porter et al, 1974 Steers, 1977:46), 즉 특정 조직과 개인의 동일시 및 관여의 상대적 강도로서 정의될 수 있다.

조직몰입은 태도적(attitudinal) 몰입, 타산적(calculative) 몰입, 규범적 몰입(normative)으로 유형화 할 수 있는데, 태도적 몰입은 조직의 목적과 가치에 대한 강한 믿음과 수용, 조직을 위해 헌신할 의사라고 할 수 있고 타산적 몰입은 개인과 조직 간의 교환관계로서 보수·승진 같은 외부적 보상과 관련된다. 한편 규범적 몰입은 충성심, 개인의 가치와 조직의 가치조화, 조직에 남아 있어야 한다는 의무감과 관련된 개념이다. (Mathieu et al., 1990 Mowday et al., 1979 Porter et al., 1974 Nyhan 1999 Gautam et al., 2004:304 Lee et al., 2002:109). 결국 정서적 몰입상태의 근로자는 조직에 애정을 느끼기 때문에 조직에 남는 반면 타산적 몰입 수준이 높은 사람은 이익이 되기 때문에 남게 되며, 규범적 몰입 수준이 높은 사람은 의무감에 의해 조직에 몰입되어 있다고 할 수 있다. 그리고 조직이 도전적이고 의미 있는 과업을 근로자에게 제공하지 못할 때는 몰입 수준이 감소하는 경향이 있다고 한다(Steers, 1977:53). 또한 이직의 원인에 대해서는 직무만족 보다는 몰입요인이 설명력이 높고 (Koch et al., 1976 Porter et al., 1974), 조직에 몰입한 근로자는 덜 몰입된 근로자들보다 더 나은 성과를 낸다고 한다(Mowday et al., 1974).

조직몰입은 연구자의 관점에 따라 개념적 정의가 다양할 뿐만 아니라 다면적 접근에 따라 많은 분야에서 폭 넓게 사용되고 있어 개념화하는데 다소 어려움이 있다. Mowday, Porter 그리고 Steers(1982)는 조직몰입을 개인이 조직과 동일시하거나 조직에 공헌하려는 상대적 강도를 의미한다고 하였다. 이러한 개념에는 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 노력하려는 의지, 조직구성원으로 남아 있고자 하는 강한 의욕과 같은 하위 개념이 포함되어 있다. 그리고 이러한 조직몰입은 단순히 조직에 대한 충성뿐만 아니라 조직의 지속적인 발전에 대한 조직구성원의 관심을 표현하는 과정으로도 이해할 수 있다

(Northcraft & Neale, 1990). 조직몰입의 유형으로는 노력에 대한 외재적 보상을 기대하는 계산적인 측면과 가치관이나 목표의 일치와 같은 도덕적인 측면, 그리고 조직을 위하여 보다 많은 노력을 투입하고 다른 조직으로 옮기는 확률이 적은 행동적인 측면들이 주로 연구되어 왔다(Gupta & Taylor, 1993) Angle과 Perry(1981)는 조직몰입의 유형을 근속몰입과 가치몰입으로 구분하였는데, 근속몰입이란 조직에 남으려는 심리적 애착을 의미하며, 가치몰입은 조직에 자부심을 가지고 조직목표를 수용하여 이를 달성하기 위하여 적극적으로 노력하려는 의사를 뜻한다. Allen & Meyer(1990)는 조직몰입에는 정서적 몰입, 근속적 몰입, 규범적 몰입이라는 세 가지 하위개념이 있음을 주장하였다. 이후 조직몰입을 구성하는 하위요인으로 널리 받아들여지고 있다.

2. 조직몰입의 유형

1) 정서적 몰입

정서적 몰입은 충성심, 매력, 소속감 등과 같은 감정을 통한 조직과의 결합으로써 개인을 조직과 동일시(identify)하고 조직의 일원으로서 참여하는 것을 즐겁게 여기는 심리학적 접근방법에 따른 유형이다.

Buchanan(1974)은 정서적 몰입을 조직의 목표와 가치에 관련되고 조직의 이익에 부합되는 개인의 역할에 대한 헌신적이고 감정적인 애착으로 보았다. 따라서 강한 정서적 몰입을 가진 조직원일수록 더욱 적극적으로 조직의 목표를 수행하기 위해서 노력하며 각종 업무와 활동에 더욱 적극적으로 참여하는 모습을 보이게 된다(최낙범, 2013).

2) 지속적 몰입

지속적 몰입은 직원들이 인식하는 비용 또는 부수적 보상에 대한 성향으로써 조직을 떠났을 경우에 잃게 되는 손실을 고려하여 조직에 계속 몰입하게 되는 것을 말한다. 이것은 Becker(1960)의 부수적 보상의 손실 (lost side-bets)에 관한 논의에서 비롯된 것으로서 다분히 경제적인 측면에 중점을 두는 몰입의 유형이라고 할 수 있다. Kanter(1968)는 이를 ‘인지-지속적 몰입’으로 정의하였으며 지속적인 참여에서 나오는 이익과 조직을 떠났을 때의 비용이 존재하는 상황에서 발생하는 몰입의 유형이라고 하였다. 따라서 부수적 보상이 많이 축적된 직원일수록 조직을 떠났을 경우에 소멸되는 가치가 더욱 크기 때문에 조직에 몰입하는 수준은 더욱 높아지게 된다. 선행연구에서는 부수적 보상을 측정하는 자료로 근속년수, 연령, 임금, 승진, 고용안정성 등을 제시한 바 있다(김상욱, 2001). 예를 들어 공무원의 고용안정성과 퇴직 후에 받게 될 연금이 이에 해당할 수 있으며, 석유공사와 같이 다른 조직에서는 적용하기 힘든 기술을 보유하는 자산 특정성(asset specificity)이 높은 공사의 경우에는 지속적 몰입의 수준이 더욱 높게 나타날 수 있을 것으로 예상할 수 있다.

3) 규범적 몰입

Wiener(1982)는 규범적 몰입을 ‘조직의 목표와 이익에 부합하는 방법으로의 행동에 대한 내재된 규범적 압박의 총체’로 정의하였다. 직원들이 조직의 규범을 내재화하여 조직에 남아야 한다는 의무감 또는 책임감을 갖는 것에서 규범적 몰입은 비롯된다. 따라서 직원들이 조직에 몰입하는 행동을 하는 이유는 그것이 옳다고 생각하기 때문이라고 하였다.

또한 이러한 규범의 내재화는 조직에 들어오기 전 사회문화적 사회화 또는 입직 이후 조직사회화를 통하여 도덕·윤리적 의무감이 고취되어 형성된다고 보고 있다. 이때 사회문화적 사회화를 통해서 갖게 된 규범적 신념은 소속된 조직이 공정한가를 평가하는 기준이 되기도 하며 조직사회화를 통해서 직무동기를 형성하기도 한다. 규범적 몰입에 대한 대표적인 예로는 공사 직원이 갖는 공익실현 등에서 비롯된 직업적 사명감을 들 수 있다.

제 3 절 선행연구 검토

1. 조직공정성에 대한 선행연구 검토

조직공정성에 대한 선행연구들은 조직공정성을 분배공정성과 절차공정성으로 구성된 2요인 모델(two-factor model)로 분류하거나 상호작용공정성의 개념을 추가한 3요인 모델(three-factor model)로 보고 있다. 전통적 2요인 모델의 일반적인 가정은 분배공정성은 직무만족이나 임금만족 등과 같은 개인관련 변수에 상대적으로 더 큰 영향을 미치며 절차공정성은 조직몰입과 같은 조직관련 변수에 더 큰 영향을 미친다는 데에 있다. 하지만 실제 경험적 연구를 통해 두 유형의 조직공정성이 미치는 영향은 이론적 가정과 달리 다양한 형태로 나타나기도 한다. 따라서 2요인 모델에 있어서 연구자들의 큰 관심은 경험적 연구에서는 나타난 분배공정성과 절차공정성의 상이한 영향을 설명하고자 하는 이론적 논의에 있었다. 우선 2요인 모델을 적용한 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다.

Folger & Konovsky(1989)는 217명의 현장 근로자들을 대상으로 한 임금인상결정에 대한 절차공정성과 분배공정성의 영향에 대한 연구에서 절차공정성의 두 가지 요인(피드백, 반문-결정에 대한 이의제기 혹은 설명)이 조직몰입과 상관에 대한 신뢰에 유의한 영향을 미친다고 분석한 바 있다. 반면, 분배공정성은 직무태도에 영향을 주지 않는 것으로 나타났다(최낙범, 2013). McFarlin & Sweeney(1992)는 분배공정성과 절차공정성이 조직관련성과 변수에 각각 유의한 영향을 미친다고 하였으며, 분배공정성의 경우 임금만족이나 직무만족과 같은 개인적 변수에 대한 설명력이 높고 절차공정성은 조직몰입이나 상사평가와 같은 조직효과 관련 변수에 대한 설명력이 더욱 높다는 것을 밝혔다.

국내의 선행연구를 살펴보면, 임준철·윤정구(1998)의 연구에서는 전자회사 종업원 1,456명을 대상으로 분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 살펴본 결과, 두 가지 공정성이 모두 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 반면, 조직몰입에는 절차공정성만이 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

배귀희(2007)의 연구에서는 연구직 종사자 230명을 대상으로 하여 조직공정성과 조직시민행동과의 관계를 조직신뢰와 조직몰입을 매개변수로 분석하였다. 그 결과 분배공정성과 절차공정성이 직접적으로 조직몰입에는 유의한 영향을 미치지 못하지만 조직신뢰에는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조직시민행동과의 관계에 있어서는 분배공정성과 절차공정성 모두 조직신뢰와 조직몰입을 매개로 하여 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조은현·탁진국(2009)의 연구에서는 국내 18개 회사 4,055명을 대상으로 조사한 결과, 분배공정성과 절차공정성 모두가 최고경영자에 대한 신뢰에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이때 절차공정성이 미치

는 영향이 더욱 큰 것으로 나타났다. 반면 상사에 대한 신뢰에 있어서 절차공정성보다 분배공정성의 영향이 클 것이라는 가설은 기각되었다.

초기 공정성 연구에서는 두 가지 유형을 상호 독립적인 것으로 이해하였지만 후속 연구들에서는 이들을 개념적으로 연결하려는 시도가 이루어졌다(Leventhal et al., 1980 Cropanzano & Folger, 1989). 한편 그간 조직공정성에 관한 연구에서 상호작용공정성에 관한 논의는 2요인 모델에 대한 다각적인 논의와 접근방법들과 비교하여 활발하게 이루어지지 않는 못하였다. 절차공정성과의 개념적 차별성이 크게 부각되지 않거나 공정성의 본질적인 측면은 결국 결과론적인 면에 있다는 점 등이 상호작용공정성이 중요하게 다루어지지 않은 이유가 되었다고 본다. 상호작용공정성에 관한 최근의 연구들은 다음과 같다.

Moorman(1991)는 2개 조직의 조직공정성 인식수준을 살펴보고 각각의 공정성 유형들과 직무만족 및 조직시민행동 간의 관계를 분석하였다. 그는 조직공정성을 분배·공식적 절차·상호작용공정성으로 측정하였으며, 분석결과에서는 세 가지 공정성 유형 모두가 직무만족에 유의한 영향을 미치며 특히, 상호작용공정성만이 이타적 행위, 정중함, 스포츠맨십, 성실함 등과 같은 조직시민행동에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 결과에 대하여 조직원들은 공정한 절차가 존재하는 것 자체에서보다 상급자를 통하여 신뢰나 형평에 관련된 정보를 전달받는 것으로부터 얻게 되는 공정성을 더욱 중요시 여기기 때문으로 해석하였다.

Schminke et al.(2000)은 11개 조직을 대상으로 절차공정성 및 상호작용공정성 인식과 조직의 집권화, 공식화, 규모의 관계를 조사한 결과 집권화 경향이 클수록 절차공정성에 대한 인식은 부정적으로 나타났으며 조직의 규모가 클수록 상호작용공정성에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

Thurston & Mcnall(2010)은 성과평가의 공정성 인식에 관한 연구에서 분배공정성과 절차공정성에 대한 인식이 성과평가에 대한 종업원들의 만족에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 제시하였다. 또한 상호작용공정성에 대한 인식이 상사에 대한 만족감에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 일부 선행연구에서는 상호작용공정성이 다른 하위요소와 비교해 핵심역할 측면에서 그 중요성을 더 낮게 인식하기도 하지만 자아존중감이 높아지는 현대사회의 특성을 고려한다면 상호작용공정성에 관한 논의들은 더욱 활발하게 이루어져야 할 것이다.

이상의 연구 및 조직공정성에 대한 선행연구를 종합하여 연구자, 연구주제, 가설별로 정리한 것은 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 조직공정성 선행연구

연구자	연구주제	가 설	결 과
임준철 윤정구 (1998)	조직공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, S전자 직원 1,456명	절차공정성이 분배공정성 보다 조직몰입에 더 큰 영향	기각
		절차공정성이 분배공정성 보다 직무만족에 더 큰 영향	기각
		분배공정성과 절차공정성이 동등하게 직무만족에 영향 절차공정성만이 조직몰입에 직접적 영향을 준다.	
배귀희 (2007)	조직공정성과 조직시민행동: 조직신뢰와 조직몰입 매개변수, 연구직 230명	분배공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향	기각
		분배공정성은 조직신뢰에 정(+)의 영향	채택
		절차공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향	기각
		절차공정성은 조직신뢰에 정(+)의 영향	채택
		분배공정성과 절차공정성은 조직신뢰와 조직몰입을 매개로 조직시민행동에 정(+)의 영향	채택
조은현 탁진국 (2009)	조직공정성과 종업원 행동관계: 상사신뢰 매개, 국내 18개 회사 4,055명 설문	분배,절차공정성은 상사신뢰보다 CEO 신뢰에 더 큰 영향	채택
		CEO 신뢰에 분배공정성보다 절차공정성이 더 큰 영향	채택
		상사신뢰에 절차공정성보다 분배공정성이 더 큰 영향	기각

Folger & Konovsky (1989)	임금인상 결정에서 분배, 절차공정성의 영향, 일선 근로자 217명	절차공정성(피드백, 반문)은 조직몰입과 상관신뢰에 영향	채택
		분배공정성은 직무태도에 영향	기각
Moorman (1991)	분배, 절차, 상호작용공정성과 직무만족 및 조직시민행동과의 관계, 두 개 회사 총 225명 직원	분배, 절차, 상호작용공정성은 직무만족에 영향	채택
		상호작용공정성은 조직시민행동에 영향	채택
McFarlin & Sweeney (1992)	분배, 절차공정성이 개인만족과 조직결과에 미치는 영향, 은행원 675명	조직몰입과 같은 직무태도에는 절차공정성의 영향이 분배공정성보다 더 크다	채택
		직무만족과 같은 개인적 태도에는 분배공정성의 영향이 절차공정성보다 더 크다	채택
Schminke et al. (2000)	조직구조가 절차, 상호작용공정성에 미치는 영향, 11개 조직 409명	집권화 경향은 절차공정성에 부(-)의 영향	채택
		조직규모는 상호작용공정성에 부(-)의 영향	채택
		공식화는 절차공정성에 영향	기각
Bagdadli et al. (2006)	승진결정에서 절차 공정성의 매개역할, 회사 관리자 및 경영자 156명	절차공정성은 승진과 이직의도 사이의 매개역할	기각
		절차공정성은 승진과 조직몰입 사이의 매개역할	채택
Thurston & Mcnall (2010)	성과평가 실재에서 공정성 인식, 서로 다른 성과평가시스템을 가진 4개 조직의 구성원 188명	분배공정성은 성과평가와 관련된 구성원의 만족에 영향	채택
		절차공정성은 성과평가와 관련된 구성원의 만족에 영향	채택
		대인관계공정성과 정보공정성은 구성원들의 상사에 대한 만족에 영향	채택

2. 공공부문의 조직공정성에 대한 선행연구 검토

조직공정성에 관한 논의가 공공부문에서도 활발히 진행되면서 공공부문을 대상으로 한 공정성에 관한 연구도 다수 이루어졌으며 주로 성과평가제도나 인사문제와 관련된 공정성 인식이 조직몰입이나 직무만족과 같은 직무태도에 미치는 영향을 분석하는 연구가 이루어졌다. 하지만 선행연구들은 주로 성과급 또는 근무성적 평정과 같이 특정제도나 정책과 관련된 공정성문제에 초점을 맞추었거나 분석과정에서 다양한 상황적 변수들을 충분히 고려하지 못하였다는 한계를 갖고 있다. 공공부문의 조직공정성과 관련한 최근의 연구는 다음과 같다.

박철민·김대원(2003)은 구청 및 군청 공무원 256명을 대상으로 하여 조직공정성과 상관신뢰 및 조직몰입과의 관계를 분석한 결과, 분배공정성이 절차공정성에 비하여 상관신뢰에 더 큰 영향(+)을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조직몰입과의 관계에 있어서는 분배공정성과 절차공정성 모두 유의한 영향(+)을 미치고 있지만 절차공정성이 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그들은 이러한 결과에 대하여 이론적 논의와 크게 차이는 없지만, 두 가지 공정성 유형이 모두 유의한 영향을 미치는 것은 우리나라 공무원의 보수수준이나, 집권적 구조와 같은 상황적 요인에 기인한 것으로 분석하였다.

고종욱·서상혁(2003)은 대전지역의 공무원 371명을 대상으로 분배공정성과 절차공정성이 직무태도에 미치는 영향을 분석하였다. 이들은 조직의 상황에 따라서 공정성의 상대적 중요성이 다르게 나타날 수 있음을 인식하고 한국적 상황에서는 절차공정성이 공무원의 직무만족과 잔류의도, 조직몰입에 더욱 중요한 영향을 줄 것이라고 가정하였다. 분석결과, 가정과는 달리 분배공정성이 직무만족과 조직몰입에 더 큰 영향을 미치

는 것으로 나타났다. 이러한 결과에 대하여 서구의 개인주의적 가치가 확산되어 한국의 집단주의적 문화를 희석시켰을 가능성으로 설명하였다.

박종주·류지원(2006)은 조직공정성 지각이 조직유효성과 행정서비스 품질에 미치는 영향에 대하여 전라북도 지역의 일반직 공무원과 경찰공무원을 비교분석하였다. 그 결과 일반직 공무원의 경우 분배공정성은 조직몰입에 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났으며 이는 법규에 따라서 편차가 크지 않은 임금을 지급하기 때문으로 해석하였다. 또한 조직몰입에 가장 큰 영향을 미치는 것은 상호작용공정성이며 절차공정성 역시 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 조직시민행동에 대한 영향에 있어서는 경찰공무원의 경우 분배공정성이 부(-)의 영향을 미치고 절차공정성, 상호작용공정성 순으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이밖에 신뢰성과의 관계에서는 상호작용공정성은 유의한 영향을 주지 못하였으며 나머지 공정성 두 유형은 유의한 영향을 미치는 것으로 드러났다. 마지막으로 행정서비스 품질에 대하여는 상호작용공정성은 유의한 영향을 미치지 못하였으며 분배공정성(-)과 절차공정성은 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

서인석 외(2011)의 연구에서는 정부조직의 조직문화가 조직구성원의 태도와 행동에 영향을 줄 것이라는 가정 하에 조직문화와 조직공정성, 조직시민행동 간의 구조적 관계를 분석하였다. 그 결과 조직문화의 각 요인(변화, 위계, 관계, 과업문화)이 분배공정성보다 절차공정성에 더 큰 긍정적 효과를 미치며, 부(-)의 효과에 있어서는 절차공정성에 더욱 큰 효과를 주는 것으로 나타났다. 또한 조직신뢰와의 관계에 있어서는 분배공정성과 절차공정성 모두 조직신뢰에 정(+)의 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 이상의 공공부문 조직공정성에 관한 선행연구를 정리하면 다음 <표 2>와 같다.

<표 2> 공공부문의 조직공정성 선행연구

연구자	연구주제	가설	결과
박철민 김대원 (2003)	조직공정성이 상관 신뢰와 조직몰입에 미치는 영향(구청, 군청 공무원 256명)	절차공정성은 조직몰입에 영향(분배공정성에 비해 큰 영향)	채택
		분배공정성은 상관 신뢰에 영향	채택
		상관신뢰는 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향경 로를 매개	채택
고종욱 서상혁 (2003)	분배 및 절차공정성 이 지방공무원의 직 무태도에 미치는 영 향(대전시 공무원 371명)	분배공정성이 직무만족에 영향	채택
		절차공정성이 조직몰입에 영향	기각
김귀곤 (2003)	지방공무원의 인사 공정성과 조직몰입 에 관한 연구(전북 공무원 257명)	분배공정성이 직무만족에 영향	기각
		절차공정성이 직무만족에 영향	채택
박종주 류지원 (2006)	공무원의 조직공정 성 지각이 조직유효 성과 행정서비스 품 질에 미치는 영향 (전북 공무원 169 명)	분배, 절차, 상호작용공정성 모두 조직몰입에 정(+) 의 영향 (절차, 상호작용 채택)	부분 채택
		분배, 절차, 상호작용공정성 모두 조직시민행동에 정 (+)의 영향 (상호작용 채택)	부분 채택
		분배, 절차, 상호작용공정성 모두 행정서비스 품질에 정(+)의 영향 (분배, 상호작용 채택)	부분 채택
신현호 (2010)	공기업의 성과중심 보수제도에 대한 공 정성 지각이 조직유효 성에 미치는 영향 (공기업 308명)	분배공정성이 직무만족에 정(+)의 영향	기각
		절차공정성이 직무만족에 정(+)의 영향	채택
		분배공정성이 조직몰입에 정(+)의 영향	기각
		절차공정성이 조직몰입에 정(+)의 영향	채택
서인석 외 (2011)	정부조직 조직문화, 조직공정성, 조직 시민 행동 관계: 조 직신뢰 매개(공무원 교육생 241명)	조직문화 요인별로 절차공정성에 정(+) 또는 부(-)의 영향 (분배공정성에 비하여 절차공정성에 큰 영향)	부분 채택
		분배, 절차공정성은 조직신뢰에 정(+)의 영향	채택

정석환 (2012)	공무원이 인지하는 조직공정성 요인이 조직시민행동에 미 치는 영향(서울시 공무원 407명)	분배공정성이 직무만족에 정(+)의 영향	기각
		절차공정성이 직무만족에 정(+)의 영향	채택
		상호작용공정성이 직무만족에 정(+)의 영향	채택
		분배공정성이 조직시민행동에 정(+)의 영향	기각
		절차공정성이 조직시민행동에 정(+)의 영향	기각
		상호작용 공정성이 조직시민행동에 정(+)의 영향	채택
이화중 (2012)	통합공기업의 직무 특성과 조직공정성 이 직무만족 및 조 직몰입에 미치는 영 향에 대한 연구(LH 공사 165명)	분배공정성이 직무만족에 정(+)의 영향	채택
		절차공정성이 직무만족에 정(+)의 영향	기각
		분배공정성이 조직몰입에 정(+)의 영향	기각
		절차공정성이 조직몰입에 정(+)의 영향	채택
이준호 (2012)	성과보상 및 성과보 상의 공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 (K공기업 364명)	성과보상 절차의 공정성이 조직몰입에 영향	채택
		성과보상 분배의 공정성이 조직몰입에 영향	채택
최낙범 (2013)	조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 (경찰공무원 303명)	분배공정성이 조직몰입에 영향	기각
		절차공정성이 조직몰입에 영향	기각
		상호작용공정성이 조직몰입에 영향	채택

3. 조직몰입의 선행변수에 대한 연구

조직몰입에 영향을 미치는 선행변수들을 분석한 연구들은 다수 존재한다. Steers(1977)는 직무몰입에 대한 선행변수로 개인적 특성(연령, 교육 수준, 근속기간, 성취·소속·자율·지배욕구)과 직무특성(과업 동일시, 피드백, 자율권, 다양성, 선택적 상호작용의 기회), 작업경험(집단의 태도, 직무현실에 대한 조직원의 기대충족도, 조직원에 대한 조직의 신뢰도, 개

인의 중요성)을 사용하였다. 그는 382명의 병원직원과 119명의 과학자와 기술자들을 상대로 조사하여 변수들 간의 관계를 분석한 결과 세 가지 요인 모두 조직몰입에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났으며 작업경험이 가장 큰 영향을 주는 것으로 나타났다. 세부 요인들을 각각 독립변수로 한 단계적 회귀분석(stepwise multiple regression)에서는 성취욕구(+), 집단의 태도(+), 교육수준(-), 연령(+), 조직 신뢰도(+), 개인의 중요성(+), 과업 동일시(+)에서 유의한 영향을 주는 것으로 드러났다.

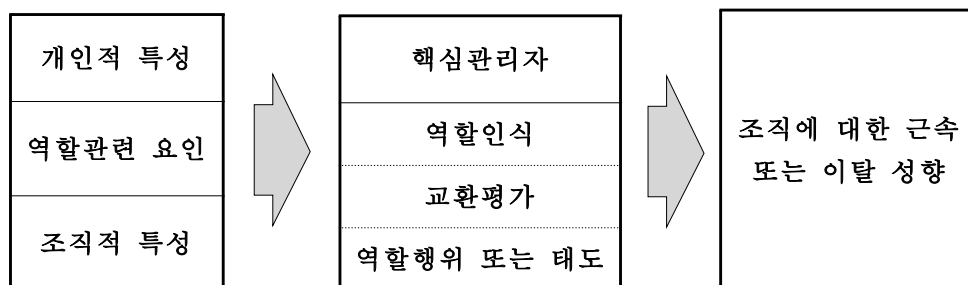
Mathieu & Zajac(1990)는 조직몰입에 관한 200개가 넘는 연구논문을 메타분석하여 조직몰입의 선행변수와 결과변수 및 상관관계에 있는 변수 총 48개를 제시하였다. 이 중에서 선행변수를 구성하는 하위변수로 개인 특성(연령, 성별, 교육수준, 혼인관계, 직위 근속기간, 조직 근속기간, 개인역량 인식, 능력, 보수, 프로테스탄트 직무윤리, 직무계급), 역할특성(역할 모호성, 역할갈등, 역할과중), 직무특성(기술 다양성, 직무자율성, 도전, 업무범위), 집단/리더 관계(집단 응집성, 업무 상호의존, 리더의 구조 주도, 리더의 배려, 리더 커뮤니케이션), 조직특성(조직규모, 조직집중화)을 선정하였다.

DeCotiis & Summers(1987)는 조직몰입에 대한 선행변수를 개인적 특성과 상황적 특성으로 구분하였다. 우선, 개인적 특성은 개인의 고유변수와 조직적 변수로 구분해야 할 필요성을 주장하며, 연령, 성별, 교육수준은 조직 구성원과는 독립적인 개인 고유의 변수로 분류하고 재직기간, 직무 근속기간, 조직 내 위치(계급), 총 근무시간을 조직적 (개인특성)변수로 분류하였다. 상황적 특성에는 조직구조와 조직절차, 조직문화를 제시하고 조직구조로는 공식화, 집권화, 역할모호성, 역할갈등에 대한 인식을 포함하였고, 조직절차로는 의사결정, 리더십, 의사전달, 보상, 승진과 피드백을 포함시켰다. 마지막으로 조직문화로는 자율성, 신뢰, 응집, 지

원, 압력, 인지, 쇠신, 공정에 대한 인식을 제시하였다.

Stevens et al.(1978)은 조직몰입 모형 대한 심리학적 접근방법과 구조적(교환적) 접근방법이 갖는 한계를 지적하고 두 가지 접근방법의 결합을 시도하여 역할수용과 교환관계의 틀에서 직원들의 근속과 이탈태도를 설명하였다. 즉, 심리학적이고 개인적인 요인이 부수적 조직보상(side-bets)에 비하여 조직몰입에 더욱 영향을 주며, 근속기간이 길어질수록 개인적 요인의 중요성이 감소하고 부수적 조직보상이나 기회비용이 고착되어 교환관계에서 고정된 요인으로 작용할 것이라고 보았다. 이들은 아래 모형과 같이 조직 내 관리자 역할의 복잡성을 반영하여 독립변수로 개인적 특성, 역할관련요인, 조직적 요인을 사용하였다.

<그림 1> Stevens et al.(1978)의 연구모형



여기에서 개인적 특성에는 나이, 교육수준, 성별, 직무관여, 변화에 대한 태도를 포함시키고 역할관련요인에는 업무과중, 관리수준, 조직 근속기간, 직위 근속기간, 직무특성, 성과창출에서 개인의 중요성, 연공, 기술수준을 포함시켰다. 조직적 요인에는 조직규모, 집권화, 관리자 비율과 노조의 존재가 포함되었다. 이를 토대로 미국의 71개 연방정부기관의

634명의 감독자들을 대상으로 한 연구결과 조직 근속년수, 직무관여, 부하의 기술수준이 조직몰입에 정(+)의 영향을 주었으며, 업무과중은 직무몰입에 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다(최낙범, 2013).

4. 선행연구의 시사점 및 한계

이상에서 살펴본 바와 같이 대다수의 선행연구들은 실증분석 방법을 활용하여 조직공정성에 대한 인식이 구성원들의 조직행동 및 직무태도 관련 변수에게 어떠한 직·간접적인 영향을 미치는지를 분석함으로써 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 상사신뢰와 같은 직무관련 변수에 유의한 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다(Lind & Tyler, 1988; Folger & Konovsky, 1989; McFarlin & Sweeney, 1992; Folger & Cropanzano, 1998; Ball et al., 1994; Bagdadli et al., 2006). 국내외 선행연구들을 검토한 결과 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있다.

첫째, 조직공정성의 하위유형에 대해서는 학자들 간에 여전히 일치된 의견이 존재하지 않으며 상호작용공정성의 개념은 상대적으로 그 중요성이 부각되지 않았음을 알 수 있다. 비록 ‘3요인 모델’에서 추가된 상호작용공정성의 개념적 독립성에 대해서는 대부분의 연구에서 인정하고 있는 추세이지만 여전히 ‘3요인 모델’을 활용한 실증연구는 ‘2요인 모델’에 비하여 부족한 실정이다.

둘째로 주목할 점은 조직공정성의 하위요인들이 조직몰입에 미치는 영향은 일관된 결과를 보여주지는 않는다는 점이다. 이것은 조직이 처한 다양한 상황적 요인에 의하여 영향을 받기 때문으로 분석할 수 있으며, 조직공정성에 대한 이론이 전통적 ‘2요인 모델’에서 ‘3요인 모델’이나 ‘문화적 모델’로 발전해온 과정과도 같은 맥락에서 이해할 수 있다. 따라서

본 연구의 분석대상인 공기업에 대해서도 개인의 이익보다는 집단의 가치를 중요시 여기며 보수적이고 상하관계가 뚜렷한 위계적 조직문화가 변수들 간의 관계에 차별적인 영향을 줄 수 있음을 유추해볼 수 있다.

셋째로 독립변수와 종속변수간의 관계에 영향을 미칠 수 있는 다양한 요인들에 대한 고려가 충분히 이루어지지 못하였다. 이미 선행연구들을 통하여 여러 개인적, 상황적 변수들이 조직몰입에 영향을 줄 수 있음이 경험적으로 밝혀졌다. 그럼에도 불구하고 국내 선행연구들은 인구통계학적 변수 외에는 다른 조직적, 상황적 변수들을 충분히 고려하지 않았다는 점에서 조직공정성 인식 미치는 직접적인 영향력을 분석하는데 한계가 있다고 볼 수 있다.

마지막으로 주로 실증분석을 통한 양적결과에 의존하고 있는 경우가 대부분이며 심층면접과 같은 질적 연구방법을 혼합적으로 활용한 연구는 거의 찾아볼 수 없다. 특히, 공공기관의 속성상 외부에 폐쇄적인 특성을 갖는 공기업을 대상으로 공정성과 같은 민감한 주제를 다루는 연구일수록 조직현상을 더욱 자세히 살펴보기 위해서는 두 가지 연구방법을 혼합하여 각각의 분석방법이 갖는 방법론상의 한계를 보완할 필요가 있을 것이다.

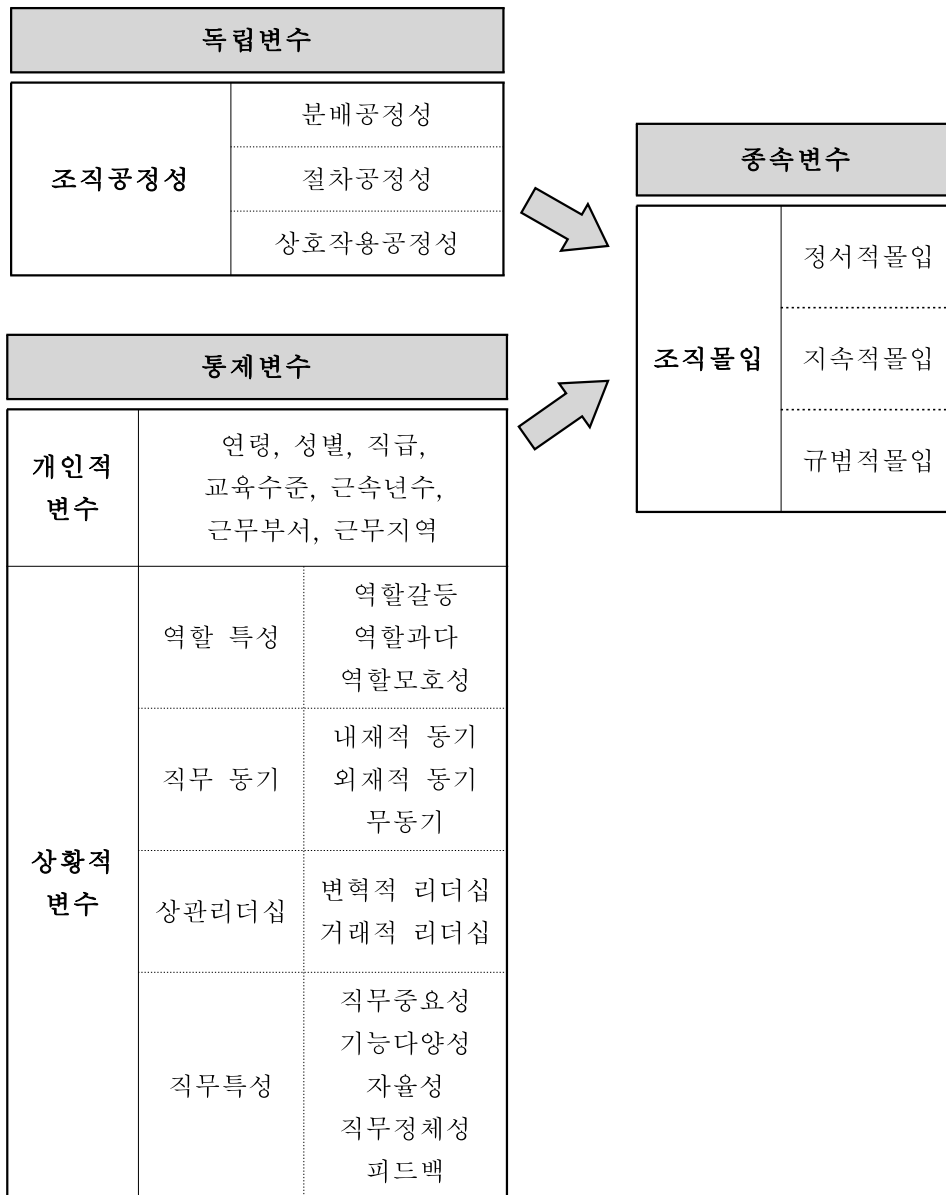
제 3 장 연구설계

제 1 절 연구의 모형

본 연구의 목적은 공기업 직원들의 조직공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 알아보고자 하는 것이다. 이때 조직공정성의 직접적인 효과를 중점적으로 알아보기 위하여 앞서 논의한 바와 같이 조직몰입에 영향을 주는 다양한 선행변수들을 검토하여 공기업 특성과 연구자의 경험과 관심에 따라서 다양한 개인적 변수와 상황적 변수를 통제변수에 포함시켰다. 독립변수인 조직공정성은 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 설정하였고 종속변수인 조직몰입은 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 구분하여 측정하되 변수 간의 관계를 검증함에 있어서는 세 가지 차원을 하나로 통합하여 살펴보았다.

통제변수로는 연령, 성별, 교육수준, 직급, 근무년수, 근무부서, 근무지역 등을 포함한 개인적 변수와 역할특성, 직무동기, 상관의 리더십, 직무특성을 포함한 상황적 변수를 설정하였다. 연구모형을 그림으로 나타내면 다음과 같다.

<그림 2> 연구모형



제 2 절 연구의 가설

이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 조직공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향을 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

1. 조직공정성과 조직몰입의 관계

조직공정성의 하위요소들과 조직몰입과의 관계에 있어서 일반적인 선행연구들은 분배·절차·상호작용 공정성에 대한 인식이 높아질수록 조직몰입도 높아진다는 이론적 가정을 하고 있다. 분배공정성은 교환이론(exchange theory), 균형이론(balance theory)에 따라서 주로 개인적 변수에 영향을 미치며, 절차공정성은 사회정체성 이론 또는 집단가치모델에 의해 주로 조직관련 변수에 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 또한 상호작용공정성은 분배의 결과나 과정과는 별도로 인간관계 내에서 존중받고자 하는 욕구가 커질수록 더욱 중요하게 인식되는 요인으로 이해된다. 선행연구에서 McFarlin & Sweeney(1992)는 분배공정성은 직무만족과 같은 개인적 태도에 더 큰 영향을 주며 절차공정성은 조직몰입과 같은 직무태도에 더욱 큰 영향을 미친다고 밝힌바 있다.

한편, 공무원을 대상으로 한 국내연구에서는 박철민·김대원(2003)은 분배공정성과 절차공정성 모두 조직몰입에 정(+)의 영향을 주지만 상대적인 영향력에 있어서는 절차공정성이 더욱 크다는 결과를 제시하였다. 고종욱·서상혁(2003)의 연구에서는 이론적 논의를 바탕으로 공무원의 경우 집단주의 문화로 인하여 분배공정성 보다 절차공정성이 직무태도에 더욱 큰 영향을 미칠 것이라고 가정하였으나, 실제로는 분배공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향력이 더욱 크게 나타났다. 이러한 결과

에 대하여 그들은 서구의 개인적 가치가 도입되어 집단주의 문화가 희석된 상황의 변화를 원인으로 분석하였다.

공사의 경우 보수체제는 규정에 의해 고정되어 있으나 성과급의 편차도 크기 때문에 금전적 보상과 관련된 분배공정성의 영향이 클 것으로 예상할 수 있다. 또한 한정된 보직으로 인한 인사적체 등을 고려한다면 절차공정성이 영향력도 클 것으로 예상 한다. 또한 공기업의 태생적인 특성으로 보수적이며 위계적 조직문화에서 비롯되는 인간관계에서 지각되는 상호작용공정성에 대한 인식도 그 영향력을 간과할 수 없을 것이다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같이 모든 조직공정성 유형들이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 가정하였다.

- 가설 1. 분배공정성에 대한 인식이 높을수록 조직몰입은 높아질 것이다.
가설 2. 절차공정성에 대한 인식이 높을수록 조직몰입은 높아질 것이다.
가설 3. 상호작용공정성에 대한 인식이 높을수록 조직몰입은 높아질 것이다.

2. 상·하위 직급에 따른 조직공정성과 조직몰입의 관계

공기업과 같이 사기업과 비교해 비교적 연공서열이 강한 계급집단 내에서 업무환경과 재량권, 주변으로부터의 대우와 개인적 처우수준을 결정하는 가장 큰 요인은 직급이라고 할 수 있다. 상위직급(4급 이상)으로 올라갈수록 업무상 책임과 권한이 커지며 지휘권이 부여됨과 동시에 조

직 내·외부로부터 받는 요구의 성격과 수준도 크게 달라진다. 예를 들어, 팀장의 경우 업무상 결정권한이 커지며, 하위직 직원에 대한 1차 근무성적 평정권한을 갖고 있기 때문에 직접 의사결정과정에 참여하게 되므로 일방적으로 결과를 수용해야하는 하위직급과는 공정성에 대한 인식에서 차이가 발생할 것으로 예상할 수 있다.

직급이 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 수 있음은 선행연구들을 통하여 밝혀진 바 있다. Mathieu & Zajac(1990)는 조직몰입의 선행변수에 대한 메타분석에서 직무계급이 조직몰입에 영향을 미치는 중요한 변수가 된다는 점을 제시하였으며, DeCotiis & Summers(1987)의 연구에서도 조직 내 위치(직급)가 조직몰입에 영향을 미치는 중요한 선행변수가 될 수 있음을 제시한 바 있다. 따라서 직급 간에 직무권한과 업무특성에서 차이가 존재하는 공기업에서는 상·하위 집단 간에 조직공정성과 조직몰입 간의 관계에 차이가 발생할 것으로 예상할 수 있다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 세웠다.

가설 4. 분배공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 상위 직급과 하위직급간에 다르게 나타날 것이다.

가설 5. 절차공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 상위 직급과 하위직급간에 다르게 나타날 것이다.

가설 6. 상호작용공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 상위직급과 하위직급간에 다르게 나타날 것이다.

제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구

1. 독립변수

조직공정성에 대한 초기의 선행연구들에서는 조직공정성의 개념을 분배공정성과 절차공정성으로 구분한 ‘2요인 모델’을 적용한 연구가 대부분인 반면, 최근에는 상호작용공정성을 추가한 ‘3요인 모델’이 널리 활용되고 있다. 본 연구에서는 Moorman(1991), Thurston & Mcnall(2010) 등이 제시하였던 ‘3요인 모델’을 적용하여 조직공정성의 개념을 분배·절차·상호작용공정성으로 구분하였으며 유형별 조작적 정의는 다음과 같다.

1) 분배공정성

Price & Mueller(1986)는 분배공정성을 판단하는 기준으로 책임, 교육수준, 경력 및 경험의 정도, 노력과 투자, 업무성과, 스트레스와 긴장을 제시하였다. 또한 김명언(1997)은 직장에서 분배공정성의 판단기준으로 자신의 노력, 기술 등을 고려한 형평기준과 학력, 성별과 같은 평등기준이 있음을 제시하고 두뇌, 기술, 노력, 학력, 경력, 성과, 책임, 스트레스를 판단기준으로 제시한바 있다. 본 연구에서는 Price & Mueller(1986)와 김명언(1997)이 제시하였던 공정성 판단기준들을 고려하여 교육수준, 노력, 업적, 경력 및 경험, 책임수준, 스트레스를 포함하는 측정도구를 마련하였다. 설문문항은 Price & Mueller(1986)의 연구에서 타당성과 신뢰성이 입증된 문항을 사용하였다.

2) 절차공정성

절차공정성은 자원의 분배를 결정하는 조직 내의 의사전달 및 의사결정 과정에서 인식하게 되는 공정성이다. 분배공정성과 구별되는 절차공정성의 개념이 본격적으로 논의되기 시작하면서 절차공정성의 판단기준에 관한 논의도 활발하게 이루어졌다. Leventhal et al.(1980)은 절차공정성의 판단기준으로 총 여섯 가지를 제시하였는데 일관성, 편파억제, 정확성, 수정가능성, 대표성, 윤리성을 판단하여 인식하게 된다고 하였다. 이들이 제시하였던 판단기준들은 후속 연구를 통하여 경험적으로 지지되었다(Greenberg, 1986). 이밖에도 김명언(1997)의 연구에서는 직장에서의 절차공정성을 판단하는 기준으로 의견반영, 관련정보수집, 연고관계 고려지양, 편파와 감정의 배제, 기준의 일관성, 외부압력 극복을 제시하기도 하였다.

공기업은 사기업과 비교하여 연공서열의 성격이 강하여 의사결정에 있어서 상급자가 갖는 권한이 상대적으로 크다고 할 수 있다. 각 직급별 의사결정 과정에 따른 다양한 의사결정자의 존재는 절차의 적용에 있어서 기준의 일관성 문제를 일으킬 수도 있다. 이러한 공기업의 특성을 고려하여 Leventhal et al.(1980) 및 김명언(1997)이 제시하였던 절차공정성의 판단기준 중에서 '외부압력'과 같은 공기업 특성에 맞는 문항과 상대적으로 더욱 중요할 것으로 예상되는 문항 등을 선정하여 측정도구를 마련하였다(최낙범, 2013).

3) 상호작용공정성

상호작용공정성은 의사결정에 따른 결과 자체가 아닌 결과에 이르는

과정에서 권한보유자가 보여주는 대인적 처우와 태도에서 인식되는 공정성이다. Tyler(1999)는 상호작용공정성을 판단하는 기준이 되는 처우의 질적인 측면은 중립성, 신뢰성, 지위인정과 같은 경험적인 측면으로 구성된다고 하였다. Greenberg(1991)는 상관의 상호작용행동을 판단하는 기준으로 배려와 친절한 태도, 조직원의 권리를 존중하는 태도, 진실한 태도, 의사결정에 대한 충분한 설명 등을 제시하였다. 이와 같은 기준을 바탕으로 총 여섯 가지로 구성된 상호작용공정성 측정도구를 마련하였다. 구체적으로 살펴보면, 피평가자의 관점에 대한 고려, 개인적인 편견의 억제, 결정과 결정사안의 적용에 대한 피드백, 배려와 친절한 태도, 권리존중, 진실한 태도이다. 본 연구에서는 Greenberg(1991)의 측정문항을 토대로 의견고려, 친절성, 편견배제, 의사결정에 대한 설명으로 상호작용공정성 측정도구를 마련하였다.

이상의 조직공정성에 대한 조작적 정의와 측정도구를 정리하면 다음 <표 3>과 같다.

<표 3> 조직공정성의 조작적 정의

변수	구성요소	척도	선행연구
분배공정성	교육수준, 노력, 업적, 경력 및 경험, 책임수준, 스트레스	Likert 5점 척도	Price & Mueller(1986) 김명언(1997)
절차공정성	관련정보 수집, 연고관계 지양, 기준의 일관성, 외부압력 극복	Likert 5점 척도	Leventhal et al(1980) 김명언(1997)
상호작용 공정성	의견고려, 친절성, 편견배제, 충분한 설명	Likert 5점 척도	Greenberg(1991)

2. 종속변수

조직몰입을 측정 척도로 Mowday et al.(1979)의 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)와 Allen & Meyer(1993)의 척도 등이 널리 사용된다. Allen & Meyer(1993)는 Mowday et al.(1979)의 OCQ를 포함한 총 66개 항목을 사용하여 항목 간 상관관계 분석과 내재된 요인을 추출하여 정서적 몰입척도(Affective Commitment Scale, ACS)와 지속적 몰입척도(Continuance Commitment Scale, CCS), 규범적 몰입척도(Normative Commitment Scale, NCS)를 구성하였다. 총 8개 항목으로 각 유형별 척도는 구성되며 모두 타당성이 입증되는 것으로 드러났다.

정서적 몰입척도(ACS)는 조직에 대한 행복, 가족애, 정서적 애착, 소속감, 조직이 자신에게 갖는 의미 등으로 구성되며, 지속적 몰입척도(CCS)는 직장을 떠났을 때 갖게 되는 두려움, 경제적 어려움, 다양한 고려사항 등이 포함되며, 규범적 몰입척도(NCS)에는 의무감, 자긍심, 윤리성, 충성심 등이 포함된다.

본 연구에서는 Allen & Meyer(1993)의 ACS, CCS, NCS를 이용하여 정서적 몰입과 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 구성된 측정도구를 마련하였다. 조직공정성의 영향력을 검증에 있어서는 조직에 대한 전반적인 몰입수준을 반영하기 위해 세 가지 유형을 통합하여 분석에 활용하였다. 조직몰입 측정을 위하여 구성된 척도는 다음 <표4>와 같다.

<표 4> 조직몰입의 조작적 정의

변수	구성요소	척도	선행연구
정서적 몰입	정년까지 근속희망, 가족애, 소속감, 정서적 애착	Likert 5점 척도	Allen & Meyer(1993)
지속적 몰입	이직 시 곤란함, 생계유지 목적, 직장에서의 혜택	Likert 5점 척도	
규범적 몰입	일할 만한 가치, 의무감, 자긍심, 이직에 대한 미안함	Likert 5점 척도	

3. 통제변수

선행연구를 바탕으로 통제변수는 개인적 특성과 상황적 특성으로 구분하여 개인적 특성에는 연령, 성별, 교육수준과 같은 개인고유변수와 근속년수, 직급, 근무지역과 같은 조직변수로 구성하였다. 상황적 변수에는 역할특성, 직무동기, 상관 리더십, 직무특성을 포함시켰다. 이러한 통제변수들의 조작적 정의와 측정도구에 대한 구체적 내용은 다음과 같다.

1) 개인적 특성

조직몰입에 대한 선행연구에서 개인적 특성 변수들은 조직관련 개인의 태도에 영향을 미치는 것으로 나타난다. 연령은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Sheldon, 1971; Steers, 1977). 연령은

근속기관과도 상관있는데 연령이 많아지면서 조직에서의 근속기간도 늘어나게 되어 조직에 대한 투자와 이직 시 발생하는 매물비용이 더욱 커지면서 조직몰입의 수준도 높아지게 되는 것이다. 선행연구들에서도 (March & Simon, 1958; Buchanan, 1974; Mowday et al., 1979; Decotiis & Summers, 1987) 근속년수는 조직몰입과 정(+)의 관계가 있는 것으로 제시된다.

직급과 조직몰입과의 관계에 대한 선행연구에서는 직급이 높아질수록 조직몰입의 수준은 높아지는 것으로 나타난다(DeCotiis & Summers, 1987; 주재진, 2007). 직급이 올라갈수록 승진을 위하여 조직에 투자한 시간과 노력이 더욱 크며, 직급이 높아지게 됨에 따라서 갖게 되는 권한과 재량권, 조직원들로부터 받게 되는 대우 등을 고려해 볼 때 조직몰입의 수준이 높아지게 됨을 유추할 수 있다.

교육수준과 조직몰입의 관계에 대한 선행연구에서는 두 변수 간에 부(-)의 관계가 있음을 밝힌 연구들이 다수 존재한다(Morris & Sherman, 1981; Angle & Perry, 1986). 교육수준이 높을수록 자신의 가치를 더욱 높게 생각하며 조직에 대한 기대수준도 높아지기 때문에 조직몰입이 낮게 나타나는 것으로 해석할 수 있다(Mowday et al., 1982).

또한 공사는 다양한 근무부서가 존재하며 부서별로 업무성격도 다르다. 사업을 담당하는 개발, 탐사 등의 본부와 기획 및 예산, 경영관리 등과 같은 지원부서 등의 특성을 반영하여 공사의 현재 조직상의 본부단위 총 8개를 통제변수에 포함시켰다.

마지막으로 근무지역에 따라서 근무여건 및 직무성격이 다를 수 있기 때문에 근무지역 또한 고려할 대상이다. 본사의 경우에는 주로 사무직들이 많은 반면 지사 및 사무소의 경우 현장직 및 기술직 직원이 많다. 따라서 근무지역을 본사와 지사로 구분하여 통제변수에 포함시켰다.

<표 5> 개인적 특성 변수의 측정

변수	설문구성	구분
개인적 특성	연령	20대, 30대, 40대, 50세 이상
	성별	남, 여
	교육수준	고졸이하, 전문대졸, 대졸, 대학원졸
	직급	6급 이하, 5급, 4급, 3급 이상
	근속년수	5년이하, 6-10년, 11-20년, 20년 이상
	근무부서	8개 본부
	근무지역	본사 및 지사

2) 상황적 특성

(1) 역할특성

Steers(1977), Steven et al.(1978), Mathieu & Zajac(1990)의 선행연구에서 역할특성이 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 것이 나타났다. Mathieu & Zajac(1990)는 조직몰입을 다룬 선행연구들에 대한 메타분석을 통해 조직몰입에 영향을 주는 역할특성이 역할갈등, 역할모호성, 역할과다로 구성됨을 보였다. 역할갈등은 직무수행에 있어서 갈등관계에 있는 요구 또는 기대를 인지하는 것으로써 자신이 가진 가치관에서 비롯되거나 외부로부터 대립된 요구로 인하여 발생하게 된다. 역할모호성이란 자신의 역할이 추구하는 목표나 기대에 대하여 필요한 정보가 충분히 제공되지 않아 불확실하게 지각하는 상태를 말한다. 특히, 역할모호성은 과업자체가 복잡하고 다양한 가치를 추구하는 조직일수록 더욱 많이 경험하

게 된다. 역할과다는 역할수행자가 수행해야 하는 업무량이 너무 많은 양적과다 상태와 어렵고 힘든 질적 과다 상태를 포함하는 개념으로 이해된다(유영현, 2009).

본 연구에서는 선행연구들을 통하여 타당성이 입증된 Rizzo, House & Lirtzman(1970)의 척도를 활용하여 역할특성을 측정하였다. 그들은 역할과 관련된 30개의 설문에 대한 요인분석을 실시하여 역할갈등과 역할 모호성에 관한 척도를 마련한바 있다. 본 연구에서는 이 문항들 중에서 역할갈등과 역할모호성에 관한 4개 문항을 일부 수정하여 사용하였으며 역할과다에 대한 개별질문 1개 문항을 포함시켜 총 5개 문항으로 설문을 구성하였다(최낙범, 2013).

<표 6> 역할특성 변수의 조작적 정의

변수	설문구성	척도	선행연구
역할갈등	판단과 다른 일 수행 대립된 요구	Likert 5점 척도	Rizzo et al.(1970)
역할과다	업무의 과중		
역할모호성	책임범위의 불명확 직무역할의 모호성 및 불분명		

(2) 직무동기

직무동기란 자신이 속한 조직의 목표를 수행하기 위하여 필요한 행동의 형태와 방향을 인도하고 노력의 양을 선택하게 하는 내면적인 힘 또는 상태를 일컫는다. Zimbardo et al.(1999)은 동기(motivation)를 인간의

육체적·심리적 활동을 유발하고 방향을 설정하고 유지하는 것과 관련된 과정으로 정의한바 있다.

직무동기에 대한 전통적인 연구의 주요흐름은 직무동기를 내재적 동기와 외재적 동기로 이원화된 개념으로 이해하고 있다. 내재적 동기(intrinsic motivation)는 직무자체에서 기쁨과 만족을 얻기 위해 행동하는 것이며 외재적 동기(extrinsic motivation)는 직무활동의 고유성(inherent)을 벗어나 특정 목적달성을 위한 다양한 행동과 관련된 동기이다. 선행연구들은 두 가지 동기유형을 상호 보완적인 관계로 바라보거나 외재적 동기가 내재적 동기에 부정적인 영향을 주는 상호 대립적인 관계로 보기도 하는데 이에 대한 메타분석들은 일관된 결론에 이르지 못하였다(김아영·오순애, 2001).

Deci & Ryan(1985)은 내재적 동기와 외재적 동기의 경계가 불분명하며 인간의 동기에는 더욱 다양한 차원이 있음을 주장하였다. 그들은 두 가지 동기는 연속선상 있으며 내재적 동기의 정도는 자신의 행위에 대한 통제와 자율성을 인식하는 정도에 따라서 달라진다는 자기결정이론(Self-Determination Theory: SDT)을 주장하였다. 자기결정이론에 따르면 개인은 주어진 직무에 대한 역량(competence)이나 결정권을 갖고 통제할 수 있다는 인식이 클수록 내재적 동기를 갖게 된다. Ryan & Connell(1989)과 Deci & Ryan(2000) 등은 이 이론을 적용하여 자기결정성의 연속선상(continuum)에는 결정권이 전혀 없으며 행동의 의지가 결핍된 상태인 무동기가 존재함을 제시하였다. 다시 말해, 자율권과 결정권을 지각하는 정도에 따라서 무동기, 외재적 동기, 내재적 동기의 세 가지 유형으로 구분할 수 있음을 주장하였다.

Guay et al.(2000)은 자기결정이론에 근거하여 동기의 세 가지 유형을 측정하는 상황적 동기 측정도구(Situational Motivation Scale, SIMS)를

마련하였다. 그들은 내재적 동기를 어떤 활동 또는 직무에 대한 흥미, 즐거움, 관심으로 측정하였으며 무동기는 직무의 가치를 인식하지 못하거나 그것이 가져다줄 결과를 확신하지 못하는 상황으로 측정하였다. 외재적 동기의 경우에는 다시 자기결정의 정도에 따라서 특정한 방향으로 나아가도록 의무가 주어지는 외재적 통제(external regulation)와 스스로 가치를 부여하는 인지적 통제(identified regulation) 상황으로 구분하였다. 구체적으로 외재적 통제는 어떤 행동을 하도록 강제되거나 다른 대안이 없는 경우이며 인식적 통제는 스스로 옳다고 여기거나 그렇게 하도록 결정하였기 때문에 행동하게 되는 경우로 측정하였다. 본 연구에서는 Guay et al.(2000)이 개발한 SIMS의 문항들을 일부 활용하여 직무동기를 내재적 동기, 외재적 동기, 무동기로 구분하여 Likert 5점 척도를 활용하여 측정하였다. 직무동기 변수의 조작적 정의는 아래 <표 7>과 같다.

<표 7> 직무동기 변수의 조작적 정의

변수	설문구성	척도	선행연구
내재적 동기	직무에 대한 흥미, 즐거움	Likert 5점 척도	Guay, Vallerand, & Blanchard(2000) SIMS
외재적 동기	의무에 따른 외재적 통제 스스로 선택에 따른 인지적 통제		
무동기	가치 미부여 결과 불확실		

(3) 상관 리더십

리더십에 관한 연구는 조직관리 측면에서 가장 흔하게 다루어지는 분야중의 하나로서 그 중요성은 오래전부터 강조되어 왔으며 다양한 조직 변수들과의 관계를 검증하는 노력들이 이루어져왔다. 리더십은 조직의 리더와 구성원들 간의 상호작용으로 조직목표를 달성하기 위해 구성원들에게 동기를 부여하고 행동을 이끌어내는 능력 또는 과정으로 볼 수 있다. 리더십의 유형에 대해서는 다양한 구분이 이루어지는데 일반적으로 Burns(1978)가 제시하였던 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 두 가지 유형으로 보는 것이 일반적이다. 전통적인 리더십 유형들을 포괄하는 개념으로 이해되는 거래적 리더십이란 리더와 구성원과의 계약관계에 따라서 행위에 따른 보상이나 벌칙을 강조하여 구성원들의 노력을 유도하는 유형의 리더십을 일컫는다. 반면, 변혁적 리더십은 구성원들의 신념과 상호 공유하는 가치를 자극하고 관심과 배려를 통해 리더에 대한 신뢰감을 갖도록 하며, 사적 이익을 초월하여 조직의 목적을 위해 상위욕구를 추구할 수 있도록 만드는 리더십 유형이다.

변혁적 리더십 유형이 제시된 이후의 주된 관심은 전통적 방식의 리더십 유형을 넘어서는 리더십 효과성의 검증에 있었다. 많은 선행연구들에서는 변혁적 리더십이 조직변수에 정(+)의 영향을 미친다고 밝히고 있으며(강수돌, 2010), 조직몰입과의 관계에 있어서도 유의한 영향을 미치는 연구들도 다수 존재한다(Bycio et al., 1995). 반면, 거래적 리더십의 경우에는 변혁적 리더십과는 긴장관계에 있다고 보는 연구들이 다수이며 Hackett et al.(1994)의 연구에서는 거래적 리더십은 단기적으로는 조직 성과를 높일 수는 있으나 정서적 몰입과는 상반되는 차원임을 입증한 바 있다.

본 연구에서는 두 가지 리더십 유형의 차별적 효과에 주목하여 리더십 유형과 정도에 따라서 조직몰입에 다른 영향을 줄 것으로 예상하고 통제 변수에 포함시켰다. 특히, 직급구조에 따라서 상관의 명령 및 지시의 영향력과 재량권이 상대적으로 큰 공기업의 경우 상관의 리더십은 부하들의 태도에 중요한 작용을 할 것으로 예상할 수 있다.

리더십을 측정하기 위해 본 연구에서는 리더십 관련 연구 분야에서 가장 널리 활용되고 있는 Bass & Avolio(1995)의 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)를 활용하였다. 그들은 Bass(1990)가 제시하였던 리더십 유형에 따라서 MLQ를 개발하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 구성하는 하위요인들을 제시하였다. 변혁적 리더십은 ‘카리스마’, ‘지적자극’, ‘개별적 고려’로 구성되며 카리스마적 리더의 경우 자신감을 갖고 비전과 사명을 제시하며 부하들로부터 존경과 신뢰를 받는 리더를 말한다. 지적자극은 직무수행에 대한 이해력과 합리성을 높이고 문제해결에 대한 다양한 관점이나 시각을 제시해주는 것이며, 개별적 배려란 부하들을 인격체로 존중하고 잠재력을 발휘할 수 있도록 지도하고 관심을 갖는 것을 말한다.

거래적 리더십은 조건적 보상과 예외적 관리로 구성된다. 조건적 보상이란 성과 달성에 대한 보상을 제공하고 노력과 보상의 교환을 약속하는 것이며 예외관리란 사전에 감독을 통해 업무를 지시하거나 정해진 목표에서 이탈하였을 경우 필요한 조치를 취하는 경우를 말한다.(최낙범, 2013)

본 연구에서는 변혁적 리더십의 측정에 MLQ의 카리스마, 지적자극, 개별적 고려에 관한 각각 1개의 문항을 활용하였으며 거래적 리더십을 구성하는 조건적 보상과 예외적 관리에 관한 각각 1개의 문항을 포함하여 총 5개의 문항으로 리더십을 측정하였다. 상관 리더십 변수의 조작적 정의를 정리하면 다음 <표 8>과 같다.

<표 8> 상관 리더십 변수의 조작적 정의

변수	설문구성	척도	선행연구
변혁적 리더십	카리스마 지적자극 개별적 고려	Likert 5점 척도	Bass(1990)의 MLQ
거래적 리더십	조건적 보상 예외적 관리		

(4) 직무특성

직무특성에 관한 이론의 핵심적인 가정은 직무와 관련된 기본적인 국면들이 잘 설계될 경우 직원의 심리적 욕구를 충족시켜 성과로 이어진다는 것이다(오석홍, 2009). 직무특성 이론에 따르면 직무설계를 통하여 개인이 선호하고 잘 수행할 수 있는 직무를 부여할 경우에 직무만족이나 직무몰입에 영향을 미칠 수 있기 때문에 더 나은 성과로 이어지게 된다.

Hackman & Oldham(1975)은 직무설계전략을 위한 직무특성 모형을 개발하여 직무특성에 의한 직무설계전략이론을 확립하였으며, 직무를 평가하고 재설계하기 위해 직무만족과 개인의 생산성에 영향을 미치는 직무특성을 기능다양성(skill variety), 직무정체성(task identity), 직무중요성(task significance), 자율성(autonomy), 피드백(feedback)으로 구분하고 이를 측정하는 직무진단조사(Job Diagnostic Survey, JDS)도구를 개발하였고 계속적인 연구를 거쳐 직무특성이론을 제시하였다.

직무중요성은 자신이 수행하는 업무가 다른 사람들에게 미치는 영향력을 의미하며 직무결과가 타인에게 긍정적인 영향을 주고 있다고 인식하

게 될 경우에 직무에 더욱 관심을 갖고 몰입하게 된다. 기능다양성은 직무수행에 사용하는 기능과 재주를 의미하며 자신이 가진 능력들을 발휘하고 발전시킬 수 있는 보직이 주어지는 경우에 직무에 더욱 애착을 갖게 된다. 자율성은 직무수행상 필요한 계획을 수립하고 절차를 결정할 때 갖는 재량권을 의미하며 자율성이 큰 직무결과에 대해서는 더 큰 책임감을 갖게 된다. 직무정체성이란 직무의 시작에서 끝까지 전체과정을 완성시킬 수 있도록 설계되어 있는 정도를 의미하며 일부분을 책임지는 경우보다 전체범위에 대한 책임을 지는 경우에 더욱 의미 있는 일로 느끼게 된다. 피드백은 직무수행을 통해서 얻는 결과의 효과성이나 효율성에 대한 정보를 업무수행 과정 자체에서 얻는 정도를 의미한다. 즉, 타인으로부터 주어진 정보로 직무수행의 과정이나 결과를 평가하는 것이 아니라 스스로 업무를 충분히 이해하고 업무처리 그 자체를 통해 일이 잘 진행되고 있는지를 파악하는 것을 말한다.

본 연구에서는 Hackman & Oldham(1975)의 JDS를 활용하여 직무특성을 기능다양성, 직무정체성, 직무중요성, 자율성, 피드백으로 구성하여 측정도구를 마련하였다. 직무중요성, 직무다양성, 직무정체성에 대하여는 직접질문으로 구성하였고 자율성과 피드백의 경우 각각 2개의 항목으로 설문을 구성하였다. 직무특성 변수의 조작적 정의를 정리하면 다음 <표 9>와 같다(최낙범, 2013).

<표 9> 직무특성 변수의 조작적 정의

변수	설문구성	척도	선행연구
직무중요성	업무의 중요성 인식	Likert 5점 척도	Hackman & Oldham(1975) 의 JDS
기능다양성	직무에 필요한 기술의 수준		
자율성	직무수행의 자율성 및 재량권		
직무정체성	전체 직무범위에 대한 책임		
피드백	직무수행의 결과에 대한 정보과와 여부		

제 4 절 설문구성

이상의 논의를 바탕으로 구성된 설문은 다음과 같다. 설문문항은 리커트 5점 척도를 사용하였으며 설문지의 전체 문항수는 총 58개이며 독립변수인 조직공정성에 대한 문항은 총 14개로 분배공정성에 관한 문항 6개, 절차공정성에 관한 문항 4개, 상호작용공정성에 관한 4개 문항으로 구성하였다. 종속변수인 조직몰입에 관한 문항은 총 11개로 정서적 몰입 4개 문항, 지속적 몰입 3개 문항, 규범적 몰입 4개 문항으로 각각 구성하였다. 통제변수에 관한 문항은 총 33개로 개인특성에 관한 7개 문항과 역할특성 5개 문항, 직무동기 7개 문항, 상관의 리더십 5개 문항, 직무특성 7개 문항으로 구성하였으며 전체 설문 구성표는 다음 <표 10>과 같다.

<표 10> 설문 구성표

구분	변수	구성요소		문항수	문항(부록참조)
독립변수	조직 공정성	분배공정성		6	I -1,2,3,4,5,6
		절차공정성		4	I -7,8,9,10
		상호작용공정성		4	I -11,12,13,14
통제변수	개인적 특성	연령, 성별, 교육수준 직급, 근속년수, 근무부서, 근무지역		총 7개	VII-1~7
	역할특성	역할갈등		2	III-1,2
		역할과다		1	III-3
		역할보호성		2	III-4,5
	직무동기	내재적 동기		2	IV-1,2
		외재적 동기	외재적 통제	2	IV-3,4
			인지적 통제	1	IV-5
		무동기		2	IV-6,7
	상관 리더십	변혁적 리더십		3	V -1,2,3
		거래적 리더십		2	V -4,5
	직무특성	직무중요성		1	VI-1
		기능다양성		1	VI-2
		자율성		2	VI-3,4
		직무정체성		1	VI-5
		피드백		2	VI-6,7
종속변수	조직몰입	정서적 몰입		4	II -1,2,3,4,
		지속적 몰입		3	II -5,6,7
		규범적 몰입		4	II -8,9,10,11

제 5 절 자료의 수집 및 분석

1. 표본의 선정 및 자료수집

본 연구의 모집단은 2013년 4월 현재 한국석유공사에 소속되어 근무 중인 6급(사원)이하 부터 3급(팀장)이상의 직원¹⁾이다. 모집단을 적절하게 대표할 수 있는 표본을 추출하기 위해 공사의 2013년도 상반기 Oil-Academy 직무교육에 참여한 본사 및 지사의 공사 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 해당 교육은 직급, 부서, 직무 등과 상관없이 본사를 포함한 전국 각 지사 및 사무소 전 직원을 대상으로 실시되었으며 각 부서별 해당 직무 교육대상자가 선정되어 다단계층화표본추출법을 적용하여 대표성이 확보되었다고 볼 수 있다.

설문조사는 2013년 4월 1일부터 5월 10일까지 6주간 진행하였으며 측정과정에서 구성개념 타당성(construct validity)의 저해 요인을 방지하고 응답자들의 성실한 답변을 유도하기 위해 수업을 진행하는 사내 강사의 협조를 얻어 설문지를 배부하였다. 설문지는 총 250부를 배부하여 213부를 회수하였으며(회수율 92.5%) 이 중에서 불성실하게 답변한 설문지 8부를 제외한 총 205부를 분석에 활용하였다.

또한 공사 직원들을 상대로 면접조사를 실시하여 양적자료의 분석결과를 재확인하고 설문조사에서 다루지 못한 부분을 보완하여 추가적으로 논의함으로써 분석결과의 신뢰성과 논리의 타당성을 제고하였다.

면접 대상자 선정은 실증분석 모델의 인적구성요소를 반영하기 위해 본사와 지사가 포함되고 5급 이하의 하위집단 직원과 4급 이상 상위집단 직원이 모두 포함되도록 선정하였다. 면접 대상자는 본사 2명, 지사 2명으로

1) 공사의 직급 체계는 1급~8급으로 총 8직급으로 구분되어 있으며, 이에 따른 직위는 사원(6급 이하), 대리(5급), 과장(4급), 팀장(3급이상), 처장(2급이상) 등으로 구성된다.

총 4명(4급 이상2, 5급 이하2)이며 면접은 2013년 4월 1일부터 5월 10일까지 6주간 진행하였으며 추가적인 질문 필요시 전화면접으로 진행하였다.

2. 분석방법

자료 분석은 SPSS 20.0을 사용하였으며 유의수준은 5%로 설정하였다. 설문문항의 타당도와 내적 일관성 검정을 위해 요인분석과 Cronbach's α 계수를 이용한 신뢰도 분석을 실시하였다. 집단 간의 차이를 분석하기 위하여 t-test와 ANOVA를 실시하였으며 종속변수에 대한 독립변수의 영향력을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 본 연구의 분석방법을 정리하면 다음 <표 11>과 같다.

<표 11> 연구의 분석방법

분석내용	분석방법
조사자의 일반적인 특성	빈도분석
변수의 타당성 분석	요인분석
변수의 신뢰도 분석	Cronbach's α
집단 간의 차이검증	t-test, ANOVA
전체 변수들 간의 상관관계	상관관계분석
조직공정성과 조직몰입의 관계	다중회귀분석

개인적 특성변수들은 회귀분석을 위해 다음과 같이 구성하였다. 연령은 30세 이하, 30대, 40대, 50세 이상으로 구분하였으며, 재직기간의 경우 5년이하, 6년-10년, 11-20년, 20년 이상으로 구간화 하였다. 성별은 더미변수로 변경하여 남자=1, 여자=0으로 지정하였으며 근무지역은 본사=1, 지사=0으로 더미변수화 하였으며 근무부서의 경우 비촉사업본부 단위의 기준으로 더미변수로 변경하였다.

면접조사의 경우 공사에서 조직공정성에 관한 질문이 민감한 주제가 될 수 있으며 불공정성에 대한 인식은 여러 경로로 인식될 수 있으므로 형식의 제한 없이 솔직하고 심도 있는 대화를 위해 비구조화 면접(unstructured interview) 방식을 택하였다. 면접에 앞서 참여자들에게 연구의 목적 및 취지를 설명하고 변수들의 개념별로 관련분야를 구분하여 질문하는 방식으로 진행하였다. 면접조사 시 민감한 질문에 대한 답변 회피나 특정 분야에 국한되지 않도록 자유로운 대화 형식으로 진행하여 조직내부의 현상과 구성원들의 속성을 다양하게 관찰하고자 하였다.

면접조사의 세부내용은 다음 <표 12>와 같다. 분배공정성에 관하여는 성과급 및 성과평가제도, 인사배치, 승진, 업무분담에 관한 내용으로 구성하였으며 절차공정성에 관하여는 의사결정시 일관성 여부와 편견이나 감정의 지양, 의견의 반영 여부로 구성하였고 상호작용공정성과 관련해서는 상관과의 인간관계나 상관의 태도, 일상 업무를 수행하면서 받게 되는 대우에 관한 내용으로 구성하였다. 조직몰입에 관한 질문은 조직몰입의 하위요소를 반영하여 조직에 대한 애착이나 직업적 사명감, 이직의도에 관한 내용으로 구성하였다.

<표 12> 면접조사 변수별 세부내용

변수		세부내용
조직 공정성	분배공정성	성과급, 성과평가제도, 인사배치, 승진, 업무분담
	절차공정성	의사결정시 일관성, 편견이나 감정의 지양, 의견반영
	상호작용공정성	상관과의 인간관계, 일상 업무에서 받는 대우
조직몰입		조직에 대한 애착 및 직업적 사명감, 이직의도

제 4 장 분석결과 및 논의

제 1 절 조사대상자의 인구통계학적 특성

조사대상자의 일반적인 특성을 다음과 같다. 성별은 남자가 171명(83.4%) 여자가 34명(16.6%)으로 나타났으며, 연령은 30세미만이 23명(11.2%), 30대가 80명(39.0%), 40대가 74명(36.1%), 50세 이상이 28명(13.7%)으로 조사대상자 중에는 30대가 가장 높은 비율을 차지하였다. 직급구성에 있어서는 6급(사원) 이하가 49명(23.9%), 5급(대리)이 56명(27.3%), 4급(과장)이 67명(32.7%), 3급(팀장) 이상이 33명(16.1%)으로 나타났다. 근속년수의 경우에는 5년 이하가 36명(17.6%), 6년에서 10년 사이가 62명(30.2%), 11년에서 20년 사이가 85명(41.5%), 20년 이상이 22명(10.7%)으로 나타났다. 교육수준에 있어서는 고졸이하가 13명(6.3%), 전문대졸이 13명(6.3%), 4년제 대졸이 136명(66.3%), 대학원 이상 졸업자가 43명(21.0%)으로 나타났다.

근무부서는 대부분의 지사가 소속된 비축사업본부가 72명(35.1%)으로 가장 높은 비율을 차지하였으며, 그 다음으로는 생산본부 38명(18.5%), 경영관리본부 31명(15.1%), 전략기획본부 20명(9.8%), 탐사본부 23명(11.2%), 부사장 직속 13명(6.3%), 사장 직속 5명(2.4%), 석유개발연구원 3명(1.5%)으로 나타났다.

근무지역은 본사 지역이 153명(74.6%), 지사 및 사무소 지역이 52명(25.4%)의 비율을 차지하였다.

이러한 비율은 공사의 실제 인적구성²⁾과 비교하여 연령, 성별, 근무부서, 근무지역 등 대부분의 항목에서 실제구성과 크게 상이하지 않은 것으로 보여 조사대상자들의 구성이 전국의 지사, 부서별로 고른 분포를 보이고 있다는 점 등에서 전반적으로 높은 대표성이 확보되었다고 볼 수 있다.

<표 13> 조사대상자의 인구통계학적 특성

항목	구분	빈도	퍼센트	항목	구분	빈도	퍼센트
성별	남	171	83.4	교육 수준	고졸이하	13	6.3
	여	34	16.6		전문대졸	13	6.3
	합계	205	100.0		4년제대졸	136	66.3
직급	6급이하	49	23.9		대학원졸	43	21.0
	5급	56	27.3		합계	205	100.0
	4급	67	32.7	연령	30세미만	23	11.2
	3급이상	33	16.1		30대	80	39.0
	합계	205	100.0		40대	74	36.1
근무 부서	사장 직속	5	2.4		50세이상	28	13.7
	부사장 직속	13	6.3		합계	205	100.0
	전략기획	20	9.8	근속 년수	5년이하	36	17.6
	경영관리	31	15.1		6-10년	62	30.2
	탐사	23	11.2		11-20년	85	41.5
	생산	38	18.5		20년 이상	22	10.7
	비축사업	72	35.1		합계	205	100.0
	석유개발 연구원	3	1.5	근무 지역	본사	153	74.6
	합계	205	100.0		지사	52	25.4
					합계	205	100.0

2) 공사조직 구성(2013. 4월 기준) : 직급(6급이하: 27%, 5급:25%, 4급:29%, 3급이상:20%), 근무지역(본사:69%,지사:31%), 근무부서(사장직속:3%, 부사장직속:9%, 전략기획본부:10%, 경영관리본부:14%, 탐사본부:12%, 생산본부:20%, 석유개발연구원:3%,비축사업본부:28%) (자료출처 : 공사 인재경영처 인사팀)

제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 분석

측정지표의 이론적 개념에 대한 측정의 정확성과 그 타당성을 파악하기 위해 개별질문을 제외한 변수들의 요인분석을 실시하였다. 요인추출방법으로는 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하고 고유값(eigen value)은 1.0을 기준으로 하였으며, 요인적재량을 단순화하여 변수들 간의 관계를 명확하게 파악하기 위해 베리맥스 직교회전(Varimax Orthogonal rotation)을 실시하였다. 또한 Cronbach's α 계수를 활용하여 요인분석을 통하여 선정된 문항의 신뢰도를 검정하였으며, 이때 신뢰성을 판단하는 값으로는 사회과학 연구에서 일반적으로 인정하는 0.6을 기준으로 하였다.

1. 독립변수 측정도구

조직공정성에 관한 요인분석결과 요인적재치가 0.4 이상의 14개 항목을 사용하여 분석한 결과 아래 <표14>와 같이 선행연구의 이론적 구조와 동일한 총 3개의 요인으로 추출되었다. 3개 요인의 조직공정성에 대한 총 설명력은 약 74.19%로 높은 수준을 보였다.

첫 번째 요인은 분배공정성으로 명명하였으며 설문항목은 최초 설문 구성과 동일하게 추출되었다. 분배공정성의 고유값(eigen value)은 4.225이며 설명력은 30.19%로 나타났다.

두 번째 요인은 상호작용공정성으로 명명하였으며 고유값은 3.235이며 설명력은 23.11%로 나타났다.

세 번째 요인은 절차공정성으로 명명하였으며 고유값은 2.926이며 설명력은 20.90%로 나타났다.

<표 14> 조직공정성 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과

문항	요인분석			신뢰도
	분배공정성	상호작용공정성	절차공정성	Cronbach's α
I -2	.811	.293	.210	.926
I -1	.796	.250	.251	
I -6	.784	.269	.236	
I -3	.708	.424	.283	
I -5	.677	.226	.437	
I -4	.657	.294	.441	
I -11	.228	.812	.223	.868
I -13	.375	.720	.241	
I -12	.237	.693	.357	
I -14	.482	.668	.288	
I -7	.350	.176	.804	.884
I -10	.223	.356	.755	
I -8	.366	.478	.628	
I -9	.375	.455	.607	
Eigen-value	4.225	3.235	2.926	
분산설명(%)	30.179	23.110	20.897	
누적(%)	30.179	53.289	74.186	

각각의 문항들의 신뢰도 분석을 실시하여 Cronbach's α 계수를 확인한 결과 분배공정성은 0.926으로 아주 높게 나타났으며, 상호작용공정성은 0.868로 나타났고 절차공정성은 0.884로 나타나 사회과학 분야에서 일반적으로 인정하는 0.6을 상회하는 전체적으로 높은 수준의 신뢰성을 나타내 적도의 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다.

2. 종속변수 측정도구

조직몰입을 측정하는 11개 항목을 요인분석한 결과 아래 <표 15>와 같이 선행연구의 이론적 구조와 동일한 총 3개의 요인으로 추출되었다. 3개 요인의 총 설명력은 68.57%로 나타났다.

<표 15> 조직몰입 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과

문항	요인분석			신뢰도
	규범적 몰입	정서적 몰입	지속적 몰입	Cronbach's α
Ⅱ-9	.850	.176	-.022	.874
Ⅱ-8	.840	.287	.055	
Ⅱ-10	.792	.377	.011	
Ⅱ-11	.714	.351	-.010	
Ⅱ-3	.227	.842	-.032	.858
Ⅱ-2	.280	.771	.087	
Ⅱ-4	.363	.765	-.003	
Ⅱ-1	.259	.762	.086	
Ⅱ-6	.007	-.082	.789	.632
Ⅱ-7	.091	.009	.773	
Ⅱ-5	-.081	.170	.714	
Eigen-value	2.910	2.883	1.750	
분산설명(%)	26.457	26.207	15.907	
누적(%)	26.457	52.664	68.572	

첫 번째 요인은 규범적 몰입으로 명명하였으며 고유값은 2.910, 설명력은 26.46%로 나타났다. 두 번째 요인은 정서적 몰입으로 명명하였으며 고유값은 2.883, 설명력은 약 26.21%로 나타났다. 세 번째 요인은 지속적 몰입으로 명명하였으며 고유값은 1.750, 설명력은 15.91%로 나타났다.

각 문항의 신뢰도를 분석한 결과 규범적 몰입의 Cronbach's α 값은 0.874으로 나타났으며 정서적 몰입은 0.858, 지속적 몰입은 0.632으로 나타나 척도의 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다.

3. 통제변수 측정도구

역할특성에 대한 요인분석결과 아래 <표 16>과 같이 이론구조와 동일하게 2개의 요인으로 추출되었으며 전체 설명력은 83.25%로 나타났다.

첫 번째 요인은 역할갈등으로 명명하였으며 고유값은 1.618이고 설명력은 32.36%로 나타났다. 두 번째 요인은 역할모호성으로 명명하였으며 고유값은 1.545, 설명력은 30.89%로 나타났다. 세 번째 요인은 역할과다로 명명하였으며 고유값은 1.000, 설명력은 20.01%로 나타났다.

<표 16> 역할특성 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과

문항	요인분석			신뢰도
	역할갈등	역할모호	역할과다	Cronbach's α
III-1	.901	.047	.101	.764
III-2	.889	-.162	.030	
III-4	-.037	.872	-.042	.690
III-5	-.066	.866	-.048	
III-3	.094	-.069	.993	-
Eigen-value	1.618	1.545	1.000	
분산설명(%)	32.357	30.891	20.005	
누적(%)	32.357	63.248	83.253	

각각 요인의 문항에 대한 신뢰도 분석결과 역할갈등의 Cronbach's α 값은 0.764이며 역할모호성의 경우에는 0.690로 나타나 척도의 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다.

직무동기에 대한 요인분석결과 이론구조와 동일하게 아래 <표 17>과 같이 3개의 요인으로 추출되었으며 전체 설명력은 78.40%로 나타났다.

<표 17> 직무동기 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과

문항	요인분석			신뢰도
	내재적동기	외재적동기	무동기	Cronbach's α
IV-2	.891	.196	.124	.794
IV-1	.871	.180	.108	
IV-5	.740	-.015	.156	
IV-3	-.125	.909	-.190	.856
IV-4	-.151	.904	-.149	
IV-7	-.228	.104	.838	.682
IV-6	-.215	.218	.816	
Eigen-value	2.200	1.769	1.519	
분산설명(%)	31.421	25.275	21.704	
누적(%)	31.421	56.696	78.401	

첫 번째 요인은 내재적 동기로 명명하였으며 외재적 동기로 구성하였던 IV-5항목은 첫 번째 요인에서 적재값이 0.740로 높게 나타나 내재적 동기로 포함시켰다. 내재적 동기의 고유값은 2.20이고 설명력은 31.42%로 나타났다. 두 번째 요인은 외재적 동기로 명명하였으며 IV-5항목을 제외한 두 개 항목으로 구성되었으며 고유값은 1.769, 설명력은 25.28%로 나타났다. 세 번째 요인은 무동기로 명명하였으며 고유값은 1.519이고 설명력은 21.70%로 나타났다.

각각의 변수들에 대한 신뢰도를 분석한 결과 내재적 동기의 Cronbach's α 값은 0.794로 나타났으며 외재적 동기와 무동기는 각각 0.856, 0.682로 나타나 모든 변수의 신뢰도는 높은 것으로 나타났다.

상관의 리더십에 대한 요인분석결과 이론구조와 동일하게 아래 <표 18>과 같이 2개의 요인으로 추출되었으며 전체 설명력은 81.83%로 나타났다.

상관의 리더십에 관한 5개의 항목에 대한 요인분석 결과 이론구조에 맞게 두 개의 요인으로 추출되었다.

첫 번째 요인인 거래적 리더십의 고유값은 2.28이며 45.54%의 설명력을 갖는 것으로 나타났으며 신뢰도를 분석한 결과 Cronbach's α 값은 0.744로 나타났다. 두 번째 요인인 변혁적 리더십의 고유값은 1.82이며 설명력은 36.30%로 나타났으며 신뢰도 분석결과 Cronbach's α 값은 0.841로 나타났다.

<표 18> 상관 리더십 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과

문항	요인분석		신뢰도
	거래적 리더십	변혁적 리더십	Cronbach's α
V-4	.882	.172	.744
V-5	.826	.221	
V-1	.771	.518	.841
V-2	.137	.932	
V-3	.451	.774	
Eigen-value	2.277	1.815	
분산설명(%)	45.539	36.295	
누적(%)	45.539	81.834	

직무특성의 하위요인 중에서 직무중요성, 기능다양성, 직무정체성에 관한 개별질문은 제외한 4개 항목의 요인분석을 실시한 결과 이론구조와 일치하는 2개의 요인으로 추출되었으며, 각각에 포함된 문항도 이론적 논의와 일치하였다. 직무특성의 전체 설명력은 81.92%로 나타났다.

첫 번째 요인은 피드백으로 명명하였으며 고유값은 1.67이며 41.74%의 설명력을 갖는 것으로 나타났으며, 두 번째 요인은 자율성으로 명명하였

으며 고유값은 1.607이며 설명력은 40.18%로 나타났다.

문항의 신뢰도를 분석한 결과 Cronbach's α 값은 피드백은 0.746이며 자율성은 0.752로 나타났다.

<표 19> 직무특성 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과

문항	요인분석		신뢰도
	피드백	자율성	Cronbach's α
VI-7	.910	.106	.746
VI-6	.886	.207	
VI-3	.089	.900	.752
VI-4	.222	.862	
Eigen-value	1.670	1.607	
분산설명(%)	41.741	40.178	
누적(%)	41.741	81.919	

제 3 절 변수의 기초통계량

다음 <표 20>은 조직공정성과 조직몰입에 대한 기초통계량을 보여준다. 우선, 전체 조직공정성에 대한 인식은 5점 척도에서 평균 3.48로 보통보다 높은 수준으로 나타났다. 조직공정성의 하위요인별로 살펴보면 절차공정성이 3.53로 가장 높게 나타났으며, 분배공정성의 평균은 3.48, 상호작용공정성의 평균은 3.42 순으로 나타났다.

조직몰입의 경우 평균이 3.50로 나타나 조직몰입의 수준은 평균적으로 높게 나타났으며 하위요소별로 살펴보면 지속적 몰입의 평균은 3.58로 가장 높게 나타났으며 표준편차에 있어서도 가장 낮은 수준을 보여주었다(.50). 정서적 몰입의 평균은 3.55, 규범적 몰입의 평균은 3.40로 나타났다.

<표 20> 조직공정성과 조직몰입의 기초통계량

변수	구분	N	최소값	최대값	평균	표준편차
조직공정성	전체	205	1.50	4.71	3.48	.50
	분배공정성	205	1.33	5.00	3.48	.53
	절차공정성	205	1.50	5.00	3.53	.54
	상호작용공정성	205	1.00	5.00	3.42	.58
조직몰입	전체	205	2.36	4.55	3.50	.43
	정서적몰입	205	1.50	5.00	3.55	.64
	지속적몰입	205	1.67	5.00	3.58	.50
	규범적몰입	205	1.50	5.00	3.40	.57

공사 직원들은 공정성에 있어서는 전체적으로 보통 이상으로 공정하다고 인식하고 있으며 세 가지 하위요소에서도 큰 편차 없이 보통 이상의 공정성 인식을 보여주고 있다. 조직몰입의 정도에 있어서는 세 가지 하위요소에서 모두 보통 이상으로 나타나 대부분의 공사 직원들이 조직에 대한 애착이나 사명감 등을 갖고 업무를 수행하고 있음을 알 수 있다. 특히 지속적 몰입의 수준이 가장 높게 나타난 것은 공기업 직원으로서의 직업적 안정성과 각종 복지 혜택 등에서 비롯된 것으로 해석할 수 있다.

제 4 절 인구통계학적 특성에 따른 변수의 차이 검증

1. 연령에 따른 각 변수의 차이 검증

연령에 따른 독립변수와 종속변수간의 차이를 검증하기 위하여 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 연령에 따른 변수의 차이를 검증한 결과 모든 변수들에서 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 다음 <표 21>과 같이 분배공정성에 대한 인식은 50세 이상 집단에서 평균이 가장 높게 나타났다(3.98) 연령이 낮아질수록 따라서 평균값은 낮아지며 이러한 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($F=21.472$, $p<.001$). 절차공정성과 상호작용공정성에 대한 인식에 있어서도 50세 이상 집단에서 평균이 가장 높았으며(각각 3.92, 3.84) 연령이 높아질수록 공정성에 대한 인식수준도 높아지는 것으로 나타났다. 두 가지 공정성 유형에서 나타나는 연령에 따른 차이는 모두 통계적으로 유의한 것으로 드러났다(절차공정성의 경우 $F=12.896$, $p<.001$, 상호작용공정성의 경우 $F=11.928$, $p<.001$).

연령에 따른 조직몰입의 차이에 있어서는 50세 이상의 평균이 4.05로 가장 높았으며 연령이 높아질수록 조직몰입의 수준도 높아지는 것으로 나타났다. 또한 집단 간에 통계적으로 유의한 차이를 보였다.

<표 21> 연령에 따른 변수 차이검증

변수		연령	N	평균	표준 편차	F	유의 확률	사후 검정
조직 공정성	분배 공정성	30세 미만(a)	23	3.02	.427	21.472	.000***	d > a, b, c
		30대(b)	80	3.36	.506			
		40대(c)	74	3.57	.467			
		50세 이상(d)	28	3.98	.319			
	절차 공정성	30세 미만(a)	23	3.15	.553	12.896	.000***	d > a, b
		30대(b)	80	3.41	.524			
		40대(c)	74	3.63	.452			
		50세 이상(d)	28	3.92	.457			
	상호작용 공정성	30세 미만(a)	23	2.99	.663	11.928	.000***	d > a, b
		30대(b)	80	3.33	.585			
		40대(c)	74	3.50	.476			
		50세 이상(d)	28	3.84	.442			
조직몰입		30세 미만(a)	23	3.16	.234	42.210	.000***	d > a, b, c
		30대(b)	80	3.32	.367			
		40대(c)	74	3.60	.341			
		50세 이상(d)	28	4.05	.317			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

다음으로 유의한 차이가 나타난 연령별 조직공정성 하위요인에 대한 사후검정을 실시하였다. 절차공정성과 상호작용 공정성은 Levene 등분산 검정결과 집단 간 분산이 동일한 것으로 판명되어 Scheffe 검정을 실시하였으며 분배공정성은 분산의 동질성이 가정되지 않아 Dunnett T3 검정을 실시하였다. 절차공정성의 경우 30세 미만과 40대 간($p < .05$), 30세 미만과 50세 이상 집단 간($p < .001$) 모두 유의확률 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 상호작용공정성에서도 30세 미만과 50세 이상의 집단과($p < .001$), 30대와 50세 이상 집단 간에 유의한 차이가 나타났다($p < .001$). 분배공정성은 모든 집단 간에 유의한 차이가 나타났는데, 30세 미만과 30대 간, 30대와 40대 간은 유의확률 $p < .05$ 수준에서 유의한 차이가 나타났고 30세 미만과 50세 이상의 집단 간, 40대와 50세 이상 집단 간에는 $p < .001$ 의 유의한 차이를 보였다.

2. 성별에 따른 각 변수의 차이 검증

성별에 따른 변수 차이의 검증결과는 아래 <표 22>와 같다. 분배공정성에 대한 인식에서 남자의 평균은 3.50, 여자의 평균은 3.39로 나타났으며 남녀 집단 간에는 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

절차공정성에 대한 인식에 있어서 남자의 평균은 3.53이며 여자의 평균은 3.52로 역시 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았으며, 상호작용 공정성에 대한 인식에 있어서도 남자와 여자는 모두 평균 3.42로 나타났으며 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

<표 22> 성별에 따른 변수 차이검증

변수		성별	N	평균	표준 편차	t	df	유의 확률
조직 공정성	분배 공정성	남	171	3.50	.543	1.159	203	.248
		여	34	3.39	.434			
	절차 공정성	남	171	3.53	.547	.086	203	.932
		여	34	3.52	.478			
	상호작용 공정성	남	171	3.42	.602	-.049	203	.961
		여	34	3.43	.471			
조직몰입		남	171	3.53	.435	2.184	203	.030*
		여	34	3.36	.371			

*p<.05

조직몰입의 수준에 있어서 남자는 평균 3.53이며 여자는 평균 3.36로 나타났으며 집단 간에 통계적으로 유의수준 $p<.05$ 에서 유의미한 것으로 나타났다.

3. 교육수준에 따른 각 변수의 차이 검증

교육수준별 각 집단 간의 차이를 분석한 결과는 아래 <표 23>과 같으며 통계적으로 유의한 차이는 나타나지 않았다. 분배공정성 인식에 있어서 고졸이하의 평균(3.64)이 가장 높았으며, 다음으로는 대학원 졸업자(3.51), 4년제 대학 졸업자(3.47), 전문대 졸업자(3.37)순으로 나타났다.

절차공정성에 있어서 평균이 가장 높은 집단은 ‘고졸이하’(3.62), ‘4년제 대학졸업’(3.54), ‘대학원 졸업’(3.52), ‘전문대졸’(3.35)순으로 나타났다. 상호작용 공정성에 있어서는 ‘고졸이하’(3.50), ‘4년제 대학졸업’(3.44), ‘대학원 졸업’(3.43), ‘전문대졸’(3.17)순으로 나타났다.

<표 23> 교육수준에 따른 변수 차이검증

변수		교육수준	N	평균	표준 편차	F	유의 확률	사후 검정
조직 공정성	분배 공정성	고졸이하(a)	13	3.64	.451	.651	.583	
		전문대졸(b)	13	3.37	.740			
		4년제대졸(c)	136	3.47	.520			
		대학원졸(d)	43	3.51	.503			
	절차 공정성	고졸이하(a)	13	3.62	.496	.639	.591	
		전문대졸(b)	13	3.35	.658			
		4년제대졸(c)	136	3.54	.538			
		대학원졸(d)	43	3.52	.502			
	상호작 용 공정성	고졸이하(a)	13	3.50	.368	.898	.443	
		전문대졸(b)	13	3.17	.649			
		4년제대졸(c)	136	3.44	.599			
		대학원졸(d)	43	3.43	.557			
조직몰입	고졸이하(a)	13	3.58	.365	.508	.677		
	전문대졸(b)	13	3.58	.347				
	4년제대졸(c)	136	3.48	.444				
	대학원졸(d)	43	3.53	.426				

조직몰입의 경우 ‘고졸이하’와 ‘전문대졸’ 집단의 평균(3.58)이 높게 나

타났으며, 다음으로는 ‘대학원졸’(3.53), ‘4년제 대졸’(3.48) 순으로 나타나 전반적으로 교육수준이 높아질수록 조직몰입의 수준은 낮아지는 것으로 나타났으나 통계적으로 유의미한 차이를 보이지는 않았다.

4. 직급에 따른 각 변수의 차이검증

직급에 따른 변수의 차이를 검증한 결과는 다음 <표 24>와 같다. 모든 변수들에서 통계적으로 유의미한 차이를 보였으며 분배공정성 인식에 있어서 3급 이상 집단의 평균(3.77)이 가장 높게 나타났다. 그 다음으로 4급(3.68), 5급(3.29), 6급 이하(3.24)순으로 나타났으며 이러한 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($F=14.892$, $p<.001$). 절차공정성 인식에 있어서도 3급 이상 집단의 평균(3.81)이 가장 높았으며, 그 다음으로 4급(3.72), 5급(3.33), 6급 이하(3.30)순으로 나타나 전반적으로 직급이 올라갈수록 절차공정성에 대한 인식수준은 높아지는 것을 알 수 있다($F=13.728$, $p<.001$). 상호작용공정성에 있어서도 역시 3급 이상 집단의 평균이 가장 높게 나타났으며(3.67), 다음으로 4급(3.63), 5급(3.25), 6급 이하(3.17)순으로 나타났다($F=11.238$, $p<.001$).

분배공정성과 상호작용 공정성은 Levene 등분산 검정결과 집단 간 분산이 동일한 것으로 판명되어 Scheffe 검정을 실시하였으며 분배공정성은 분산의 동질성이 가정되지 않아 Dunnett T3 검정을 실시하였다.

조직공정성에 대한 Scheffe 사후검정 결과 분배공정성에서 3급 이상과 5급 집단, 3급 이상과 6급 이하 집단 간의 평균차가 유의미한 것으로 나타났다($d > a$, b , $p<.001$), 4급과 5급 집단, 4급과 6급 이하 집단 간의 평균차가 유의미하게 나타났다($c > a$, b , $p<.001$). 상호작용공정성에 있어서는 3급 이상과 5급($d > b$, $p<.01$), 3급 이상과 6급 이하($d > a$,

$p < .01$), 4급과 5급($c > b$, $p < .01$), 4급과 6급 이하 간에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다($c > b$, $p < .001$). 절차공정성에 있어서도 3급 이상과 5급 집단, 3급 이상과 6급 이하 집단 간의 평균차가 유의미한 것으로 나타났으며($d > a$, b , $p < .001$), 4급과 5급 집단($c > b$, $p < .001$), 4급과 6급 이하 집단 간의 평균차가 유의미하게 나타났다($c > a$, $p < .01$).

다음으로 조직몰입에 대한 직급별 차이에 있어서는 3급 이상 집단의 평균(4.01)이 가장 높았으며 그 다음으로는 4급(3.58), 5급(3.27), 6급 이하(3.32)순으로 나타났다($F=37.793$, $p < .001$). 조직몰입에 대한 Scheffe 사후검정 결과 3급 이상과 4급 집단, 3급 이상과 5급 집단, 3급 이상과 6급 이하 집단 간의 평균차가 유의미한 것으로 나타났으며($d > a$, b , c $p < .001$), 4급과 5급 집단($c > b$, $p < .001$), 4급과 6급 이하 집단 간의 평균 차이가 유의미한 것으로 나타났다($c > a$, $p < .01$).

<표 24> 직급에 따른 변수 차이검증

변수		직급	N	평균	표준 편차	F	유의 확률	사후 검정
조직 공정성	분배 공정성	6급이하(a)	49	3.24	.598	14.892	.000***	d>a, b
		5급(b)	56	3.29	.471			
		4급(c)	67	3.68	.416			
		3급이상(d)	33	3.77	.420			
	절차 공정성	6급이하(a)	49	3.30	.645	13.728	.000***	d>a, b
		5급(b)	56	3.33	.427			
		4급(c)	67	3.72	.435			
		3급이상(d)	33	3.81	.429			
	상호작 용 공정성	6급이하(a)	49	3.17	.652	11.238	.000***	d>a, b
		5급(b)	56	3.25	.534			
		4급(c)	67	3.63	.432			
		3급이상(d)	33	3.67	.578			
조직몰입		6급이하(a)	49	3.32	.367	37.793	.000***	d>a, b, c
		5급(b)	56	3.27	.356			
		4급(c)	67	3.58	.335			
		3급이상(d)	33	4.01	.317			

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

5. 상·하위직급간 변수의 차이 검증

상위직급과 하위직급간의 변수별 차이를 검증하기 위해 3급 이상과 4급을 상위집단으로 분류하고 5급과 6급 이하를 하위집단으로 분류한 후 t-test를 실시하였다. 공사의 3급은 팀장에 해당하며 4급의 경우 과장에 해당하기 때문에 공사에서는 중간관리자급에 해당한다. 반면, 5급은 대리, 6급 이하는 사원으로 분류되어 과장이상의 상급자로부터의 업무를 지시 받는다. 따라서 3급 이상, 4급 집단과 5급, 6급 이하의 집단 간에는 업무의 책임수준과 재량권 등에서 커다란 차이가 있기 때문에 두 집단을 구분하여 살펴보는 것은 의미가 있다.

t-test 검증결과 모든 변수에서 두 집단 간의 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 분배공정성에 있어서는 상위집단의 평균은 3.71이며 하위집단의 경우는 3.27로 상위직급에서 분배공정성을 더욱 높게 인식하는 것으로 나타났다. 절차공정성에서도 역시 상위직급 집단의 평균이(3.75) 하위직급 집단의 평균(3.32)보다 높게 나타났으며 상호작용공정성에서도 상위직급 집단의 평균이(3.65) 더 높게 나타났다(하위직급 집단 평균= 3.21).

조직몰입 수준에 있어서는 두 집단 모두의 평균은 보통수준 이상으로 나타났으나 상위직급 집단의 평균이(3.72) 하위직급 집단의 평균(3.29)보다 높게 나타났으며 통계적으로 유의미한 것으로 드러났다. 즉, 5급(대리) 이하 직원들에 비하여 직무 권한이 많고 지휘권을 가진 팀장 또는 과장 직무를 수행하는 과장 이상의 직원들이 조직을 더욱 공정하다고 인식하고 있으며 조직에 대한 몰입수준도 상대적으로 더 높다는 것을 알 수 있다.

<표 25> 상·하위 직급에 따른 변수 차이검증

변수		직급	N	평균	표준 편차	t	df	유의 확률
조직 공정성	분배 공정성	상위	100	3.71	.418	6.617	203	.000***
		하위	105	3.27	.532			
	절차 공정성	상위	100	3.75	.433	6.408	203	.000***
		하위	105	3.32	.537			
	상호작용 공정성	상위	100	3.65	.482	5.767	203	.000***
		하위	105	3.21	.591			
조직몰입		상위	100	3.72	.385	8.245	203	.000***
		하위	105	3.29	.360			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

6. 근속년수에 따른 각 변수의 차이검증

근속년수에 따른 집단 간 차이를 검증한 결과는 다음 <표 26>과 같다. 조직공정성의 모든 하위요소들에서 집단 간의 평균차가 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며 조직몰입의 경우에도 유의한 결과로 나타났다. 분배공정성의 경우 근속년수가 20년 이상인 집단의 평균이 가장 높았으며(3.99), 그 다음은 ‘11-20년’ 집단(3.64), ‘6-10년’ 집단(3.31), ‘5년 이하’ 집단(3.10) 순으로 나타났다. 따라서 근속년수가 길어질수록 분배공정성에 대한 인식이 높아지는 것으로 나타났으며, Scheffe 사후검정 결과 ‘20년 이상’ 집단은 ‘5년 이하’ 집단, ‘6-10년’ 집단과의 평균차가 유의확률 $p<.001$ 수준에서 유의한 것으로 나타났고($d > a, b$), ‘11-20년’ 집단과의 평균차는 유의확률 $p<.05$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다($d > c$).

또한 ‘11-20년’ 집단은 ‘5년 이하’ 집단과 유의확률 $p<.001$ 수준에서, ‘6-10년’ 집단과 유의확률 $p<.01$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다($c > a, b$).

<표 26> 근속년수에 따른 변수 차이검증

변수		근속년수	N	평균	표준 편차	F	유의 확률	사후 검정
조직 공정성	분배 공정성	5년이하(a)	36	3.10	.424	23.982	.000***	d > a,b,c c > a, b
		6-10년(b)	62	3.31	.515			
		11년20년(c)	85	3.64	.445			
		20년이상(d)	22	3.99	.354			
	절차 공정성	5년이하(a)	36	3.20	.527	14.887	.000***	d > a, b c > a, b
		6-10년(b)	62	3.38	.529			
		11년20년(c)	85	3.67	.448			
		20년이상(d)	22	3.93	.438			
	상호작용 공정성	5년이하(a)	36	3.03	.629	14.417	.000***	d > a, b c > a
		6-10년(b)	62	3.31	.576			
		11년20년(c)	85	3.55	.466			
		20년이상(d)	22	3.88	.461			
조직몰입		5년이하(a)	36	3.13	.302	43.992	.000***	d > a,b,c c > a, b b > a
		6-10년(b)	62	3.34	.335			
		11년20년(c)	85	3.64	.351			
		20년이상(d)	22	4.05	.329			

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

절차공정성에 있어서는 근속년수가 20년 이상인 집단의 평균이 가장 높았으며(3.93), 근속년수가 길어질수록 평균이 높아지는 경향을 보였다('5년 이하' 집단 평균=3.20, '6-11년' 집단 평균=3.38, '11-20년' 집단 평균=3.67). 이러한 집단 간의 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며 Scheffe 사후검정 결과 근속년수 '20년 이상' 집단은 '5년 이하' 집단, '6-10년' 집단과의 평균차가 유의확률 $p<.001$ 수준에서 유의한 것으로 나타났고($d > a, b$), '11년-20년' 집단도 '5년 이하' 집단과의 평균차가 유의확률 $p<.001$ 수준에서, '6-10년' 집단과의 유의확률 $p<.01$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다($c > a, b$).

상호작용 공정성에서도 '20년 이상' 집단의 평균이(3.88) 가장 높게 나타났다으며, 근속년수가 길어질수록 점차 평균이 높아지는 것으로 나타났다

다. 이러한 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며 Scheffe 사후검정 결과 ‘20년 이상’ 집단은 ‘5년 이하’ 집단, ‘6-10년’ 집단과의 평균차가 유의확률 $p < .001$ 수준에서 유의한 것으로 나타났고($d > a, b$), ‘11년-20년’ 집단은 ‘5년 이하’ 집단과 평균차가 유의확률 $p < .001$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다($c > a$).

조직몰입에 있어서도 ‘20년 이상’ 집단의 평균이(4.05) 가장 높게 나타났으며, 근속년수가 길어질수록 점차 평균이 높아지는 것으로 나타났다. ($F=43.992, p < .001$). 조직몰입에 대한 Scheffe 사후검정 결과 ‘20년 이상’ 집단은 3개 집단과 평균차가 모두 유의확률 $p < .001$ 수준에서 유의미한 것으로 나타났으며($d > a, b, c$), ‘11년-20년’ 집단도 ‘5년 이하’ 집단, ‘6-10년’ 집단과의 평균차가 유의확률 $p < .001$ 수준에서 유의한 것으로 나타났고($c > a, b$), ‘6-10년’ 집단과 ‘5년 이하’ 집단 간의 평균차이도 유의미한 것으로 나타났다($b > a, p < .05$).

7. 근무 지역에 따른 각 변수의 차이검증

근무지역에 따라 근무여건 및 직무성격이 다르기 때문에 근무지역에 대한 고려가 필요하다. 공사의 경우, 본사에는 주로 사무직들이 많은 반면 지사 및 사무소의 경우 현장직 및 기술직 직원이 많다. 따라서 근무지역을 본사와 지사로 구분하여 통제변수에 포함시켰다. 다음 <표 27>은 근무지역에 따른 집단 간 차이를 검증한 결과이다. 조직공정성의 모든 하위요소들에서 집단 간의 평균차가 통계적으로 유의한 결과는 나타나지 않았으며 조직몰입의 경우에도 유의한 결과는 나타나지 않았다.

<표 27> 근무 지역에 따른 변수 차이검증

변수		지역	N	평균	표준 편차	t	df	유의 확률
조직 공정성	분배 공정성	본사	153	3.48	.482	-.168	203	.886
		지사	52	3.49	.648			
	절차 공정성	본사	153	3.55	.482	.775	203	.441
		지사	52	3.47	.667			
	상호작용 공정성	본사	153	3.43	.563	.397	203	.692
		지사	52	3.39	.639			
조직몰입		본사	153	3.48	.436	-1.203	203	.230
		지사	52	3.56	.407			

이상에서 연령, 성별, 교육수준, 직급, 상·하위 직급, 근속년수, 근무지역 등에 따른 변수별 집단 간의 차이를 검증하였다. 그 결과 대체적으로 연령이 많고 근속년수가 길며 직급이 높아질수록 조직몰입의 수준은 높아지며 조직공정성에 대한 인식도 높아지는 경향을 보인다는 것을 알 수 있다. 교육수준에 따른 집단 간의 차이에 있어서는 교육수준이 높을수록 분배공정성에 대한 인식수준은 낮아지며 비록 통계적으로 유의미하지는 않지만 조직몰입 수준 역시 낮아지는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 선행연구의 이론적 가정과 대부분 일치하며 다음과 같이 해석할 수 있다. 연령 및 근속년수의 증가와 상위직급으로의 승진은 조직에 대한 투자 증가 및 이직에 따른 매몰비용의 증가와 동일맥락에서 볼 수 있다. 따라서 근속년수가 길어지면서 조직에 지속적으로 머무르고자 하는 의도와 이유는 더욱 분명해진다. 더불어 정서적 몰입과 규범적 몰입에서도 높은 수치를 보여주고 있어 공익실현의 사명감과 자긍심을 갖고 업무를 수행하고 있는 공사 직원들도 다수임을 알 수 있다.

조직공정성에 대한 인식의 차이에 대해서는 조직에 더 오래 머무를수록 조직을 공동운명체로 생각하고 소속감은 더욱 강해지기 때문에 의사

결정 과정을 내재화시켜 주어진 결과를 부정하기 보다는 대체적으로 수용하려는 경향이 커진 것으로 볼 수 있다. 이밖에도 업무수행에서 투입되는 노력이나 시간 대비 산출량의 비율에 있어서도 연륜과 경험이 쌓인 경우 같은 업무일지라도 더욱 수월하게 처리할 수 있기 때문에 개별업무에서 받는 보상수준에 대한 인식에 있어서도 차이가 발생하였을 것이라고 본다. 하위직급에서 수행해야 하는 추가적인 업무지시 등은 투자 대비 보상 비율을 낮춰 하위직급의 공정성인식에 부정적인 영향을 주었을 것으로 본다.

제 5 절 변수들 간의 상관관계 분석

회귀분석을 하기 전에 변수들 간의 관계와 방향성을 파악하고 다중공선성의 존재여부를 검정하기 위하여 변수들 간의 상관관계를 분석하였다. 분석결과는 다음 <표 28>과 같으며 변수간의 상관관계수들은 모두 0.9 이하로 나타나 다중공선성 문제는 존재하지 않았다.

종속변수인 조직몰입을 중심으로 다른 변수들과의 상관관계를 살펴보면 역할갈등, 역할과다, 외재적 동기, 거래적 리더십을 제외한 모든 변수들과 유의한 관계를 가지는 것으로 나타났다. 특히, 독립변수인 조직공정성 세 가지 요인인 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성과의 관계에 있어서 높은 상관관계수를 갖는 것으로 나타났다.

세 가지 요인들은 조직몰입과 모두 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났으며, 구체적으로는 분배공정성의 상관관계수는 .696($p < .01$), 절차공정성은 .679($p < .01$), 상호작용공정성은 .620($p < .01$)의 순으로 나타나 분배공정성의 상관관계수 값이 다른 공정성 유형에 비하여 다소 높게 나타났음을 알 수 있다.

역할특성 변수들 중 역할모호성($r=-.210$, $p<.01$)은 조직몰입과 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 직무동기 변수들에 있어서 내재적 동기($r=.160$, $p<.05$)는 조직몰입과 정(+)의 상관관계를 갖고 무동기($r=-.253$, $p<.01$)는 부(-)의 상관관계를 갖으며, 외재적 동기도 부(-)의 관계를 갖지만 통계적으로 유의하게 나타나지는 않았다. 상관의 리더십 유형과 조직몰입과의 상관관계에서 변혁적 리더십($r=.145$, $p<.05$)은 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났으나 거래적 리더십($r=.086$)의 경우에는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 드러났다. 직무특성 변수들인 직무중요성($r=.364$), 기능다양성($r=.203$), 직무자율성($r=.471$), 직무정체성($r=.216$), 피드백($r=.338$) 변수들은 모두 조직몰입과 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

<표 28> 변수간 상관관계

	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	8)	9)	10)	11)	12)	13)	14)	15)	16)	17)
1)분배공정	1.000																
2)절차공정	.760**	1.000															
3)상호공정	.743**	.765**	1.000														
4)물입전체	.696**	.679**	.620**	1.000													
5)역할갈등	-.138*	-.143*	-.153*	-.055	1.000												
6)역할과다	.087	.058	.091	.072	.171*	1.000											
7)역할모호	-.185**	-.165*	-.148*	-.210**	-.124	-.124	1.000										
8)내재동기	.131	.173*	.107	.160*	-.014	-.014	.007	1.000									
9)외재동기	.035	.003	.085	-.005	.044	-.002	-.002	-.040	1.000								
10)무동기	-.220**	-.124	-.131	-.253**	-.051	-.081	.145*	-.078	.043	1.000							
11)변혁리더	.082	.048	.023	.145*	.242**	-.076	-.145*	.052	-.030	-.067	1.000						
12)거래리더	.055	-.037	-.037	.086	.097	-.097	-.040	.004	.062	-.009	.680**	1.000					
13)직무중요	.289**	.227**	.183**	.364**	.108	.106	-.028	.255**	.051	-.236**	.211**	.086	1.000				
14)기능다양	.258**	.213**	.143*	.203**	.107	.171*	-.304**	.203**	-.070	-.116	.100	.068	.141*	1.000			
15)직무자율	.393**	.358**	.316**	.471**	.062	.103	-.545**	.138*	-.009	-.347**	.122	.051	.368**	.255**	1.000		
16)직무정체	.255**	.191**	.202**	.216**	-.027	.028	-.329**	.058	.031	-.204**	.153*	.110	.125	.051	.392**	1.000	
17)피드백	.245**	.297**	.278**	.338**	.011	-.009	-.184**	.045	-.004	-.019	.173*	.129	.165*	.043	.346**	.304**	1.000

** 0.01 수준(양쪽)에서 유의, * 0.05 수준(양쪽)에서 유의

제 6 절 가설검증 및 논의

모든 변수들을 동시에 투입한 다중회귀분석을 실시하여 조직공정성 인식과 조직몰입 간의 관계를 검증하였다. 이때 다중공선성 문제 진단하기 위하여 공차한계(Tolerance)와 분산팽창요인(VIF, Variance Inflation Factor)을 파악하였다. 허용기준으로 공차한계는 .10 이하, 분산팽창요인은 10 이하를 적용하였으며 그 결과 특별히 다중공선성 문제가 발생한 변수들은 없었으며 따라서 별도의 변수 제거 없이 다중회귀분석을 실시하였다.

1. 전체 직원 대상 회귀모형 (가설 1,2,3 검증)

조직공정성의 인식과 조직몰입간의 관계를 분석하기 위하여 개인적 특성 변수들과 역할특성, 직무동기, 상관리더십, 직무특성 변수들을 모두 투입하여 다중회귀분석을 실시하였다. 성별은 남성=0, 여성=1로 더미변수화 하였으며 근무지역 변수의 경우에는 본사와 그 외 근무지를 지사 및 사무소로 구분하여 본사=1, 지사 및 사무소=0으로 더미변수를 생성하고, 부서의 경우에는 본부를 비교집단으로 하여 각각 더미변수를 생성하였다. 상하위 직급에 따른 차이를 살펴보기 위하여 Model I-2에서는 직급변수 대신 상하위 직급 더미변수(4급 이상 상위직급=1, 5급 이하 하위직급=0)를 포함시켜 다중회귀분석을 실시하였다. 다중회귀분석 결과 Model I-1의 전체 설명력은 68.7%($R^2=.687$, $F=14.166$)로 높게 나타났으며 유의확률은 $p=.000$ 으로 나타났다.

조직공정성의 하위요소들이 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보면 분배 공정성($t=3.203$, $\beta=.249$)은 정(+)의 영향을 주며 유의확률 .01 수준에서 .0

유의한 영향을 미치며, 절차공정성($t=3.676$, $\beta=.285$)은 정(+)의 영향을 주며 유의확률 .001 수준에서 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 반면 상호작용 공정성은 정(+)의 영향을 주지만 유의확률 .05 수준에서 유의한 영향을 주지는 못하는 것으로 나타났다($\beta=.071$). 따라서 가설 1과 가설 2는 채택되었으며 가설 3은 기각되었다. 이러한 결과는 분배공정성과 절차공정성이 모두 조직몰입에 영향을 미친다는 윤병섭 외(2010)의 선행연구와 절차공정성이 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 석청호(2005)의 선행연구와 동일한 결과이며, 상호작용공정성과 조직몰입 간의 유의한 관계를 밝힌 박종주·류지원(2006)의 연구결과와는 다른 결과이다.

독립변수 외에 통제변수로 지정된 변수들 중에서 조직몰입과의 유의한 관계가 나타난 변수는 직무특성 변수들 중에서 직무정체성으로 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.192$, $p<.01$).

개인적 특성 변수들 중에서 직급은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.376$, $p<.01$). 즉, 직급이 상위로 올라갈수록 조직몰입의 수준이 높아진다는 것을 의미한다.

한편 상·하위 직급 변수를 투입한 Model I-2 분석결과, Model I-1에서와 마찬가지로 분배공정성($\beta=.213$, $p<.01$)과 절차공정성($\beta=.301$, $p<.001$)의 영향력이 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 새롭게 투입된 상하직급 변수의 경우 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 통계적으로는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($\beta=.103$, $p<.05$).

<표 29> 다중회귀분석 결과(Model I-1)

변수		B	표준오차	β	t	p값	
상수		1.712	.401		4.268	.000	
조직 공정성	분배공정성	.203	.063	.249**	3.203	.002	
	절차공정성	.229	.062	.285***	3.676	.000	
	상호작용공정성	.053	.054	.071	.974	.332	
역할 특성	역할갈등	.013	.043	.014	.305	.760	
	역할과다	.005	.027	.009	.199	.842	
	역할모호성	.019	.039	.029	.497	.620	
직무 동기	내재적 동기	.010	.037	.014	.283	.777	
	외재적 동기	.002	.056	.001	.033	.974	
	무동기	-.027	.034	-.039	-.814	.417	
상관 리더십	변화적 리더십	.004	.039	.007	.099	.921	
	거래적 리더십	.034	.038	.056	.910	.364	
직무 특성	직무중요성	.009	.030	.016	.294	.769	
	기능다양성	-.050	.030	-.082	-1.671	.097	
	직무자율성	-.023	.041	-.043	-.573	.567	
	직무정체성	-.105	.032	-.192**	-3.271	.001	
	피드백	.008	.042	.010	.198	.843	
개인적 특성	연령	.080	.058	.162	1.374	.171	
	성별 ^{a)}	-.071	.054	-.062	-1.307	.193	
	교육수준	-.058	.041	-.099	-1.411	.160	
	직급	.158	.049	.376**	3.237	.001	
	근속년수	.027	.057	.056	.468	.640	
	근무지역 ^{b)}	-.099	.057	-.100	-1.731	.085	
	본부 ^{c)}	사장직속	.158	.130	.057	1.215	.226
		부사장	.051	.089	.029	.571	.569
		전략기획	.114	.080	.079	1.424	.156
		경영관리	.039	.067	.032	.579	.563
		탐사본부	-.043	.074	-.032	-.583	.560
		생산본부	.063	.059	.057	1.065	.288
		연구원	.224	.171	.063	1.308	.193
R=.829, R ² =.687, 수정된 R ² =.652 F=14.166, p=.000							

a) 0=남성, 1=여성, b) 0=지사, 1=본사, c) 비측사업본부 기준으로 각 본부별 더미변수화

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

<표 30> 다중회귀분석 결과(Model I -2)

변수		B	표준오차	β	t	p값	
상수		1.533	.429		3.578	.000	
조직 공정성	분배공정성	.174	.065	.213**	2.691	.008	
	절차공정성	.241	.064	.301***	3.770	.000	
	상호작용공정성	.063	.056	.085	1.131	.259	
역할 특성	역할갈등	.019	.045	.021	.435	.664	
	역할과다	.001	.028	.002	.041	.968	
	역할모호성	-.015	.039	-.022	-.376	.707	
직무 동기	내재적 동기	.031	.037	.041	.838	.403	
	외재적 동기	-.001	.057	-.001	-.023	.981	
	무동기	-.053	.034	-.076	-1.560	.121	
상관 리더십	변화적 리더십	-.004	.040	-.006	-.093	.926	
	거래적 리더십	.041	.039	.067	1.058	.292	
직무 특성	직무중요성	.034	.030	.061	1.133	.259	
	기능다양성	-.033	.031	-.053	-1.077	.283	
	직무자율성	-.011	.053	-.021	-.212	.832	
	직무정체성	-.075	.032	-.137*	-2.297	.023	
	피드백	.025	.043	.030	.580	.563	
개인적 특성	연령	.092	.060	.185	1.524	.129	
	성별 ^{a)}	-.069	.056	-.060	-1.242	.216	
	교육수준	-.006	.041	-.011	-.157	.876	
	상하직급 ^{b)}	.066	.102	.077	.642	.522	
	근속년수	.078	.059	.163	1.311	.192	
	근무지역 ^{c)}	-.074	.060	-.075	-1.221	.224	
	본부 ^{d)}	사장직속	.154	.134	.056	1.147	.253
		부사장	.032	.092	.018	.346	.730
		전략기획	.097	.083	.067	1.169	.244
		경영관리	.039	.069	.033	.566	.572
		탐사본부	-.043	.076	-.032	-.568	.571
		생산본부	.055	.061	.050	.905	.367
		연구원	.173	.176	.049	.985	.326
R=.827, R ² =.684, 수정된 R ² =.632							
F=13.070, p=.000							

a) 0=남성, 1=여성, b) 0=하위직급(5급이하), 1=상위직급(4급이상), c) 0=지사, 1=본사 d) 비측사업
본부 기준으로 각 본부별 더미변수화

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

2. 상·하위직급을 구분한 회귀모형 (가설 4,5,6 검증)

상위직급과 하위직급으로 집단을 분리하여 두 집단 간에 변수별로 조직몰입에 미치는 영향력에 차이가 있는지를 다중회귀분석을 통해 검증을 실시하였다. 상위직급에는 3급 이상과 4급 직급이 포함되었고, 하위직급에는 5급과 6급 이하의 직원들이 포함되었다.

분석결과, 상위집단 모형인 Model II의 전체 설명력은 63.0%($R^2=.630$, $F=6.324$)로 나타났으며 유의확률 $p=.000$ 으로 나타났다. 아래 <표 31>에 서와 같이 독립변수와 조직몰입과의 관계에 있어서는 절차공정성, 상호 작용공정성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여타 변수들의 영향력에 있어서는 직무특성의 변수들 중 직무중요성($\beta=.310$, $p<.01$)이 조직몰입에 정(+)의 영향을 주었으며 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다.

하위집단 모형인 Model III의 전체 설명력은 65.6%($R^2=.656$, $F=7.541$)로 나타났으며 유의확률 $p=.000$ 으로 나타났다. Model III의 경우 독립변수와 조직몰입과의 관계에 있어서는 분배공정성, 절차공정성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 Model II와 Model III의 분석 결과를 종합하면 가설 4와 가설 6은 채택되었고 가설 5는 기각되었다.

상위집단과 구분되는 점은 상관의 거래적 리더십 변수는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치며($\beta=.197$, $p<.05$) 통계적으로 유의하게 나타났다. 개인적 특성 변수 중에서 근속년수가 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.419$, $p<.05$).

즉 하위직급에서는 상관이 정해진 목표를 달성하지 못했을 경우 필요한 조치를 취하고 성과달성에 대한 보상에 대해 잘 이해시킬수록 조직몰입 정도는 높아지며, 근속년수가 많을수록 조직몰입 정도가 높아진다는

것을 알 수 있다.

근속년수 변수의 영향력이 상위직급과 하위직급 간에 다르게 나타난 것은 4급 이상의 직급의 경우 근속년수가 보통 10년 이상의 직원이 대다수이며 일정 수준의 근속년수 이상에서는 조직몰입에 미치는 영향력이 큰 차이가 없고, 보통 근속년수가 10년 미만인 5급 및 6급 이하의 직원들에서는 근속년수가 많을수록 조직몰입에 미치는 영향력이 상대적으로 크게 작용한다고 볼 수 있다.

<표 31> 상·하위직급 구분 다중회귀분석 결과(Model Ⅱ,Ⅲ)

변수		상위직급(Model Ⅱ, n=100)			하위직급(Model Ⅲ, n=105)		
		표준 오차	β	t	표준 오차	β	t
상수		.957		1.404	.548		2.989
조직 공정성	분배공정성	.107	.166	1.431	.081	.307	2.568*
	절차공정성	.098	.285	2.601*	.086	.383	2.987**
	상호작용공정성	.079	.215	2.189*	.078	-.065	-.505
역할특 성	역할갈등	.077	.009	.105	.056	.002	.028
	역할과다	.043	-.033	-.428	.036	.040	.550
	역할모호성	.116	-.030	-.416	.041	.060	.771
직무동 기	내재적 동기	.053	.051	.606	.050	.013	.182
	외재적 동기	.084	-.032	-.424	.081	-.026	-.354
	무동기	.062	-.147	-1.936	.041	.000	-.001
상관 리더십	변화적 리더십	.066	.000	-.004	.051	-.056	-.564
	거래적 리더십	.061	.027	.240	.049	.197	2.042*
직무특 성	직무중요성	.047	.310	3.440**	.039	-.097	-1.234
	기능다양성	.052	-.106	-1.252	.038	-.056	-.758
	직무자율성	.161	-.098	-1.177	.053	.068	.962
	직무정체성	.080	.059	.762	.038	-.174	-1.754
	피드백	.095	.101	1.115	.045	.031	.423
인구 통계학 적 특성	연령	.085	.094	.703	.084	-.120	-.636
	성별 ^{a)}	.115	.107	1.402	.059	.063	.888
	교육수준	.065	.065	.801	.048	-.038	-.369
	근속년수	.094	-.013	-.103	.081	.419	2.204*
	근무지역 ^{b)}	.081	-.056	-.717	.071	-.074	-.785
		R ² =.630, 수정된 R ² =.530 F=6.324, p=.000			R ² =.656, 수정된 R ² =.569 F=7.541, p=.000		

a) 0=남성, 1=여성, b) 0=지사, 1=본사

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

제 7 절 종합적 토의

1. 실증적 분석결과

지금까지 공기업 직원의 조직공정성에 대한 인식 및 조직몰입과의 관계를 살펴보았다. 우선, 분배·절차·상호작용공정성을 모두 포함한 전체 조직공정성 인식수준에 있어서는 보통 이상으로 나타나 전반적으로 공사의 공정성에 대해서 대체로 만족하는 것으로 나타났다. 조직공정성의 세 가지 하위요소들도 모두 큰 편차 없이 대체적으로 만족하고 있다는 사실을 알 수 있다. 또한, 조직몰입 정도에서도 보통 이상으로 나타났으며, 그 중 지속적 몰입의 수준은 높게 나타나 공기업의 직원의 직업적 안정성을 중요시 여기는 경향이 크다는 것을 알 수 있었다.

연령에 따른 변수의 차이 검증에서는 Sheldon(1971) 및 Steers(1977)의 이론적 논의에서와 마찬가지로 연령이 높아질수록 분배·절차·상호작용 공정성을 높게 인식하는 것으로 나타났으며 이때 집단 간의 차이는 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다. 조직몰입의 정도에 있어서는 이론적 논의와 마찬가지로 연령이 높아질수록 조직에 더욱 몰입하는 경향이 나타났으며 집단 간의 차이가 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다.

성별에 따른 변수 차이검증에서는 대체적으로 남성이 조직공정성 인식의 평균이 높게 나타났으나 집단 간의 차이는 통계적으로 유의하지 않았다. 조직몰입의 평균에서도 남성이 높게 나타났으며 집단 간의 차이는 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다. 교육수준에 따른 변수의 차이 검증에서는 대체적으로 교육수준이 높아질수록 조직몰입의 수준이 낮아지는 경향을 보였으나 집단 간의 차이가 통계적으로 유의미하지는 않았다.

직급에 따른 변수의 차이 검증에서는 직급이 올라갈수록 분배·절차·상호작용공정성에 대한 인식과 조직몰입이 수준은 대체적으로 높아지는 것으로 나타났으며 집단 간의 차이는 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 DeCottis & Summers(1987), 주재진(2007)의 선행 연구에서 제시한 결과와 일치하였다. 한편, 직급을 4급 이상의 상위직급과 5급 이하의 하위직급으로 구분하여 집단 간의 차이를 검증한 결과 상위직급일수록 분배·절차·상호작용공정성 모두를 높게 인식하는 것으로 나타났으며 조직몰입의 수준도 높게 나타났다. 그리고 이와 같은 집단 간의 차이는 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다.

근속년수에 따른 변수 차이 검증에서도 근속년수가 길어짐에 따라서 분배·절차·상호작용공정성을 더 높게 인식하는 경향을 보였으며, 조직몰입의 수준 역시 근속년수가 길어질수록 높게 나타났다. 이러한 결과는 March & Simon(1958), Buchanan(1974), Mowday et al.(1979)과 같은 선행연구의 이론적 가정과도 일치하며 이때 집단 간의 차이는 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다.

마지막으로 근무지역에 따른 변수 차이 검증에서는 조직공정성과 조직몰입에 있어서 본사와 지사의 집단 간의 차이는 통계적으로 유의하지 않았다.

다음으로 변수들 간의 관계를 검증한 결과, 전체 조사대상자를 포함시킨 회귀모형(Model I-1)에서는 분배·절차·상호작용공정성 중에서 분배공정성과 절차공정성이 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향(+)을 미치는 것으로 나타났다. 여타 통제변수들 중에서는 직무정체성 변수가 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치고 직급은 조직몰입에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 기타 변수들을 모두 통제한 상태에서 직급 다음으로 절차공정성과 분배공정성의 순으로 상대적 영향력이 높은 것으로 나타났다.

다. 한편, 직급을 상하직급으로 구분하여 더미변수화시켜 분석한 회귀모형(Model I -2)에서는 Model I -1에서와 마찬가지로 분배공정성과 절차공정성이 조직몰입에 유의한 영향(+)을 주는 것으로 나타났으며 여타 통제변수들에서도 유사한 결과가 나타났다.

마지막으로 상·하위직급을 구분하여 분석한 회귀모형(Model II,III)에서는 상위직급 모형(Model II)에서 독립변수인 절차공정성과 상호작용공정성이 조직몰입에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났으며, 직무중요성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하위직급 모형(Model III)에서는 분배공정성과 절차공정성이 조직몰입에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났으며, 거래적 리더십이 조직몰입에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다.

2. 결과논의

위와 같은 실증적 분석결과뿐 아니라 공사 직원들을 상대로 심층면접을 통해 얻은 정보들을 종합하여 함께 검토한 후 공사 직원의 인식하고 있는 조직공정성과 조직몰입에 대해 다음과 같이 논의코자 한다.

우선, 분배공정성과 절차공정성의 영향력이 중요하게 나타난 것은 공사의 보수 및 성과급체계, 성과평가제도, 승진제도에 대한 문제 인식이 존재하고 있는 것으로 설명이 가능하다.

공공기관은 정부의 “공기업 선진화 정책” 및 “공공기관 성과연봉제 권고”에 따라 성과보상 제도를 도입하여 개인의 능력 및 성과에 따라 높은 차등률을 적용하고 있다. 공공기관이 기존의 연공서열식 인사 및 집단 성과보상 제도를 버리고 개인의 능력 및 성과를 중심으로 한 인사 및

개별 보상으로의 전환을 의미한다.

공사의 성과연봉은 정부의 경영평가 결과에 따른 지급률을 기준으로 공사의 내부평가를 거쳐 부서별 팀별 개인별로 지급되는 상여금으로써 조직성과에 따라 성과 상하위차 간 차등 폭이 크다. 정부경영평가 결과를 최대 500%를 가정 시 3급 이상 직원에 대해서는 200%를 초과하는 지급률 전액에 대해 차등을 실시하고 4급 이하 직원의 경우 300%를 초과하는 지급률 전액에 대해 차등을 실시하고 있다. 따라서 부서별 팀별 개인별 성과 등급에 따라 3급 이상 직원은 최대 $\pm 300\%$ 의 차등 폭과 4급 이하 직원은 최대 $\pm 200\%$ 의 차등 폭이 적용되고 있다.

또한 2년 연속 D등급 직원에 대해서는 성과관리 대상자로 선정하여 성과관리 개선 대상 기간 중 단계적으로 기본연봉을 삭감한다(1년차 10%, 2년차 20%, 3년차 50%).

이는 조직 내에서 개인 간, 부서 간 경쟁의식을 부추기고, 경쟁의식 심화로 조직 내에서의 갈등상황이 발생 요인이 된다. 이에 따라 직원들은 갈등관리를 시스템화 하고, 평가자의 자질향상을 통해 평가결과에 대한 신뢰성과 공정성을 요구하게 된다. 따라서 위와 같은 성과등급에 따른 직원 간 성과급의 차등 폭이 큰 공사의 성과 연봉제 하에서 분배공정성과 절차공정성의 영향력이 중요하게 나타난 본 연구의 분석결과를 설명할 수 있겠다. 설문에 의해 분석된 조직공정성과 조직몰입의 기초통계량만을 보면 공사는 공정성 하위요소에 모두 큰 편차 없이 보통이상을 수준을 보이고 있다. 이러한 결과가 실제 공사의 현상을 정확하게 반영하고 있는가에 대한 의문을 가질 수 있는데 이를 위해 직원과의 인터뷰 내용을 참조할 수 있겠다. 다음은 상위집단에 속하는 4급 직원과 하위집단에 속하는 5급 직원의 인터뷰 내용이다.

“이전에 근무했던 부서에서 당시 같은 직급의 고참 선배분과 함께 근무를 했었다. 그분은 나와 같은 직급이지만 입사한지 오래되신 분이
라 곧 3급 진급을 앞두고 계셨다. 당연히 좋은 성과등급과 평가를 받아야만 인사고과에 반영되어 승진에 유리한 상황인 것이다. 그러한 상황에서 부서의 평가자는 이런 상황을 내게 설명하며 (같은 직급 간에는 상대평가일 수밖에 없기 때문에) 이번 평가에서는 그 선배에게 높은 등급의 평가를 줘야하지 않겠냐며 이해를 구했다. 결국은 실제 근무성과와 상관없이 나는 낮은 평가를 수용해야만 했다. 이러한 상황에서 몰아주기 식 평가가 여전히 존재하는 것 같다. 내가 당시 그러한 결정을 수용하면서 아마도 언젠가 나도 승급을 앞둔 저 상황에 처했을 때 막연히 같은 배려를 기대했던 것 같다...”(본사 4급 직원)

“공사의 경우 성과등급에 따라서 직원 간 성과급 차이가 크다보니 같은 처실에 속한 팀 간에도 경쟁의식이 생기며 부서 간 협조가 잘 이루어지지 않는 경우들이 있다. 그리고 어떤 경우엔 팀 별로 순서를 정해 돌려먹기 식으로 팀 간의 성과를 평가하고 순위를 매기기도 한다. 같은 팀에 동일 직급의 직원이 여러 명 있다면 아무래도 평가에 민감하게 신경을 쓸 수밖에 없다. 업무 성과도 중요하지만 이외 술자리나 다른 활동에 있어서도 무시하지 못하는 것이 아직 한국 사회인 것 같다....”(본사 5급 직원)

“제 작년 나는 전보발령을 받아 수도권 지사에서 수도권과 거리가 먼 지역의 지사로 근무지를 옮겼다. 그러한 과정에서 공사의 인사제도의 공정성과 투명성에 불만이 갖게 됐다. 지사에 근무하는 직원들은 보통 (특히 연고지가 있지 않는 한) 수도권과 떨어진 지역보다 가능

하면 수도권 인근의 지사를 선호하는 편이다. 당시 나는 어머니도 건강이 좋지 않으셨고 개인적으로 근무지를 옮기기가 어려운 상황에 있었다. 하지만 인사가 나기 전날 까지도 아무런 사전 통보도 받지 못한 채 발령이 난 당일에서야 알게 되었다. 그간 인사팀에 내가 처한 상황을 충분히 설명했다고 생각했는데 이런 결과를 받고서 당황하지 않을 수 없었다. 공사는 순환 근무제를 하고 있고 당시 근무했던 지사에서는 나보다 더 오래 근무하고 있는 직원들도 많았는데 왜 내가 다른 지사로 전보발령이 났는지 이해가 되지 않았다. 과연 그 결정이 어떤 공정한 절차와 과정을 통해 이루어졌는지 의문을 가질 수밖에 없었다. 결국 결과는 변하지 않았고 명령에 순응할 수밖에 없었다. 공사의 인사제도가 직원들의 의견을 수렴해서 보다 투명하고 공정성한 절차를 통해 시행 되어야 한다고 생각한다....”(지사 6급 직원)

위와 같은 인터뷰에서 성과급 지급액의 동료 간 편차에 대해서 개인의 직무태도를 결정하는 여러 요인들 중에서 적어도 보상과 관련된 분배측면의 요인들이 강력하게 작용하는 것을 볼 수 있다. 한편 위와 같은 인터뷰 내용은 설문을 통해 얻은 실증적 분석결과와는 다른 결과라고도 할 수 있다. 공사 조직에서 조직공정성에 대한 설문조사는 상당히 민감한 사항이다. 설문에서 실제 공사의 현상을 솔직하고 정확하게 응답을 했는가에 대한 의문과 함께 실증적 분석결과만을 보고 연구의 결과를 편중하여 판단할 수 있는 연구의 한계점을 느낄 수 있는 대목이라 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 면접조사를 통해 조직공정성이 조직몰입에 영향을 미친다는 가설은 유의한 것으로 보였다. 다음은 지사 상위집단 3급 직원과의 인터뷰 내용이다.

“불과 몇해 전 과거와 비교해서 최근에는 조직문화가 많이 변화한 것 같다. 밑에 젊은 부하직원들도 스스로없이 자신의 의견을 표현하고 나 역시 부하직원들의 의견을 최대한 많이 수렴하고 의사결정을 할 때 웬만하면 직원들의 의견을 반영하려고 노력하는 편이다. 지사도 과거와 달리 군대조직 같지 않다. 이러한 변화는 하루아침에 왔다고 보다는 조직차원에서 기업문화를 바꾸기 위해 그간 다양한 노력을 해온 것으로 안다. 각 처실별로 기업문화 서포터즈를 지정하고 정기적으로 기업문화 워크숍을 개최하는 등 과거의 군대와 같은 조직문화를 탈피하려는 다양한 시도들이 있어왔고 그 결과 많은 부분에서 자유로운 분위기를 느낄 수 있다. 특히 제 작년 사업부서의 한 과장이 (물론 다른 문제도 있었겠지만) 과중한 업무 스트레스로 자살이라는 극단적인 선택을 한 이후로 불필요한 야근을 지양하도록 하고 회사차원에서 임직원간, 상하위 직급간 소통의 기회를 많이 만들려고 하는 것 같다. 요즘은 회식을 강요하는 면도 별로 없고 또한 최근에는 회사가 가족친화제도의 일환으로 휴가 사용률을 평가지표에 넣는 등 장기휴가와 같은 휴가촉진제도 시행에 적극적이면서 과거 눈치를 보면서 본인 휴가를 다 못 챙겨 먹었던 조직문화가 휴가사용을 적극 장려하고 직원들도 휴가를 쓰는데 있어 크게 상관의 눈치를 보지 않는 문화가 자리 잡아 가고 있는 것 같다...”(지사 3급 직원)

위의 인터뷰에서는 공기업의 특성상 보수적이면서 직급과 연공서열이 중시되는 위계적 기업문화를 변화시키려는 공사의 최근 수년간 시행해온 다양한 노력들을 엿볼 수 있으며 이는 다른 하위요소에 비해 상대적으로 유의한 결과가 나오지 않은 상호작용공정성의 영향력에 대한 공사 직원들의 낮은 민감도로 해석 될 수도 있다.

제 5 장 결 론

제 1 절 연구의 시사점

1. 이론적 시사점

본 연구가 갖는 이론적 시사점은 아래와 같다.

조직공정성의 하위요인인 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 중에서 선행연구에서 상호작용공정성의 평가기준으로 제시된 의사결정 과정에서의 상급자의 조직원 의견 고려, 상급자의 친절한 태도, 상급자의 개인적 편견배제, 업무처리 과정에서의 합리적인 설명 등의 설문 문항들이 요인분석결과 다른 하위요인들과 구별되어 상호작용공정성의 개념이 독립적으로 증명되어 선행연구의 이론적 틀을 지지하였다. 제도적 측면에 초점을 두고 있는 절차공정성의 평가기준인 의사결정 과정에서의 충분한 정보수집, 학연 등 연고관계 배제, 기준 및 방침의 일관성 유지 등의 변인들과 상급자에 대한 반응측면에 초점을 맞춘 상호작용공정성의 평가기준변인들은 공사 직원들의 공정성 인식에서 차별화된 효과를 나타내고 있음을 알 수 있다. 따라서 공기업 직원의 조직공정성 인식논의와 관련하여 상호작용공정성과 절차공정성을 개념적으로 독립된 요인으로 보는 3요인 모델을 적용하는 것이 동일한 개념으로 보는 2요인 모델보다 더욱 폭넓게 살펴보는 접근방법이라 할 수 있겠다. 또한 민간 기업과 비교하여 보수적 특성과 연공서열의 위계적 조직문화가 상대적으로 강한 공기업의 경우 향후 연구에서 상호작용공정성은 독립된 개념으로 보다 관심을 가지고 살펴볼 필요가 있는 요인이라 할 수 있다.

2. 정책적 시사점

본 연구에서 공사의 경우 분배공정성과 절차공정성의 인식이 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향(+)을 미치고 있는 것으로 나타났다.

민간 기업 뿐 아니라 임금인상을 위한 재원이나 승진을 위한 가능 직위의 수 등에서 더욱이 정부의 통제를 받는 공기업의 특성상 분배상의 공정성에서 불이익을 조직원들은 필연적으로 발생한다.

많은 선행연구에서 조직에서 한 개인이 결과상 불이익을 당했다하더라도 그 결과에 이르는 과정과 절차가 공정하고 투명하게 운용되었다고 인식한다면 자신에게 주어진 불이익을 참아나갈 확률이 높다는 것을 보여주고 있다(Alexander and Ruderman, 1987; Folger and Konovsky, 1989). 따라서 조직 내 절차상의 공정성 확보는 어떤 결과에 이르는 하나의 수단으로 간주되기 보다는 핵심적 전략의 일환으로 연구되어야 할 가치가 있는 것이다. 절차적 공정성은 단순히 절차와 과정의 운용을 넘어서 조직구성원으로서의 소속감과 애착심을 강화시킴으로써 조직 성과에도 영향을 미칠 수 있다는 것을 의미한다.

다시 말해 절차적 공정성이 확보되지 않는 경우, 불공정성을 인지하는 구성원들의 조직이탈을 초래하는 직접적 요인이 될 수 있음을 뜻한다. 상급집단과 비교하여 하위집단의 경우 전체적으로 공정성 인식의 수준이 상급집단에 비해 낮으며 조직몰입의 수준도 상대적으로 낮게 나타났다.

공사는 정부의 공기업 지방이전 정책에 따라 다른 공기업과 마찬가지로 2014년 10월 울산으로 본사가 이전하게 된다. 최근 공사 직원을 대상으로 한 지방이전과 관련한 설문조사에서 응답자 580명 중 146명이 지방이전으로 인해 이직이사가 있다는 설문 결과가 나왔다.

통상 이직을 고려할 수 있는 연령대는 이직이 용이한 5급 대리이하의

젊은 직원들이 대부분으로 본 연구의 조사 결과 상위직급의 집단과 비교하여 상대적으로 5급 이하의 하위직급의 집단에서 전반적으로 조직공정성 인식과 조직몰입의 수준이 낮은 것으로 나타났다. 또한 하위직급 집단만 대상으로 한 다중 회귀분석 모형에서는 분석결과 상호공정성보다는 분배공정성과 절차공정성에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이와 같이 이직을 고려하는 젊은 직원들의 대규모 조직이탈이 예상되는 상황에서 공사가 조직 구성원들의 이탈을 막고 유능한 우수 인력들을 장기 근속케 하기 위해서는 조직의 보상 분배 과정과 제도에 공정성을 확보하는데 중점을 두어야 할 것이다.

또한 면접조사에서 지적된 성과 연봉제의 부작용 사례들을 줄여나가기 위해 평가자를 대상으로 한 효과성 있는 지속적인 평가교육이 이루어져야 하며 직원인사와 관련해서는 의사결정 과정에 있어 적극 직원의 의사를 수렴하고 협의 과정에 참여할 수 있는 제도적 보완이 필요할 것으로 사료된다. 그리고 조직몰입의 요인으로 간과 할 수 없는 상호작용공정성의 중요성을 인식하여 직원간의 자유로운 의사소통 문화, 가족친화제도, 장기휴가 등과 같은 조직몰입에 긍정적인 영향을 기대할 수 있는 조직문화를 정착할 수 있도록 지속적인 노력이 필요할 것이다.

제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구를 수행하면서 느낀 한계점과 향후 연구과제는 아래와 같다.

첫째, 본 연구의 표본은 공기업 중 석유공사에 국한되어 있기 때문에 이론적으로는 함축하는 바가 존재하더라도 표본의 특성에서 외적타당성의 문제를 가지고 있다. 따라서 본 연구결과가 제한된 범위에서 선행 연구들을 이론적으로 지지하면서 경험적 자료의 축적으로 활용되는 것에는

유용하나 공기업 전체를 설명하는 일반화를 추구할 수는 없다. 이를 위해 향후 연구에서는 타 공기업에 대한 추가 연구가 이루어져야 할 필요가 있다. 또한 연구범위를 확장시켜 타 공기업과의 비교 연구, 민간기업 또는 공무원 집단을 준거집단으로 한 비교 연구 등도 필요할 것이다.

둘째, 본 연구는 횡단적 연구(Cross-sectional study)로서 이와 같은 연구 방법은 변수들 간의 인과관계를 규명하는 데에는 한계를 갖는다고 할 수 있다. 조직공정성과 조직몰입간의 정확한 인과관계에 대한 검증은 신규 정책 시행과 외부환경 변화로 인한 구성원들의 인식변화를 조사한 시계열 자료나 실험을 통해서 가능하다. 따라서 향후 연구에서는 이와 같은 한계를 극복 할 수 있도록 시계열 자료, 종단적인 분석 및 경로분석 기법 등을 연구초기에 고려하여 활용되어야 할 것이다.

마지막으로 설문조사법이 가지는 한계점으로, 공기업의 조직공정성에 대한 사내 설문조사는 상당히 민감한 사항이라 할 수 있다. 본 연구의 분석결과에서 공사가 조직공정성의 모든 하위요소에서 평균이상의 높은 공정성 인식을 나타낸 것과 관련해서, 심층면접조사를 통한 결과를 종합적으로 검토해 보았을 때 이러한 민감한 이슈에 대한 설문 응답자의 솔직함 및 진실성에 대한 의구심을 가질 수 있다. 향후 연구에서는 보다 확대된 심층적인 면접조사 시행 등을 통해 이와 같은 한계를 극복할 수 있을 것이라 본다.

참 고 문 헌

국내문헌

- 장수돌 (2010) 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 직무만족 : 내재적 동기 부여의 매개효과, 인적자원개발연구, 13(2), pp.21-40.
- 고종욱 · 서상혁 (2003) “분배 및 절차공정성이 지방공무원의 직무태도에 미치는 영향”, 한국지방자치학회보 , 제15권 제4호, pp.117-136.
- 김귀곤 (2003) 지방공무원의 인사공정성과 조직몰입에 관한 연구, 「지방정부연구」, 제7권 제3호, pp.163-180.
- 김명언 (1997) 정부정책, 가족생활, 그리고 직장에서의 공정성, (석현호 외, 한국사회의 불평등과 공정성, pp.273-324, 나남출판).
- 김명언 · 이현정 (1992) 조직공정성: 평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 직무몰입, 봉급만족과의 관계, 한국심리학회지, Vol.6, No.2, pp.11-28.
- 김상욱 (2001) 조직몰입의 하위차원들의 타당도 평가, 한국사회학, 35(3), pp.109-138.
- 김아영 · 오순애 (2001) 자기결정성 정도에 따른 동기유형의 분류, 교육심리연구, 15(4), pp.97-119.
- 남궁근 (2010) 행정조사방법론(제4판), 법문사.
- 박순애 · 정선경 (2011) 조직공정성과 경력정체가 조직효과성에 미치는 영향, 한국사회와 행정연구, 21(4), pp.1-23.
- 박종주 · 류지원 (2006) 공무원이 조직공정성 지각이 조직유효성과 행정서비스 품질에 미치는 영향: 전라북도 일반직 공무원과 경찰공무원의 비교를 중심으로, 제10권 제1호, pp.25-47.

- 박철민 · 김대원 (2003) 조직공정성이 상관신뢰와 조직몰입에 미치는 영향, 한국행정학보, 제37권 제4호, pp.125-145.
- 배귀희 (2007) 조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구 : 조직신뢰와 조직몰입의 매개변수를 중심으로, 한국행정논집, 제19권 제3호, pp.473-500.
- 서인석 · 윤우제 · 권기현 (2011) 정부조직의 조직문화와 조직공정성, 조직시민행동의 인과구조: 조직신뢰의 매개효과를 포함하여, 한국정책학회보, 제20권 제3호, pp.395-427.
- 석현호 외 (1997) 한국사회의 불평등과 공정성, 나남출판.
- 석현호 외 (2005) 한국사회의 불평등과 공정성 의식의 변화, 성균관대학교출판부. 아리스토텔레스 (2008, 최명관 역) 니코마코스 윤리학, 서울: 창.
- 신현호 (2010) 공기업의 성과중심 보수 제도에 대한 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향, 노동연구, 제19집, pp.127-169.
- 엄석진 · 윤영근 (2012) 행정의 공정성에 대한 시론적 연구 : 개념 정의와 인식조사결과 분석을 중심으로, 사회과학연구 제23권 4호, pp.245-265.
- 오석홍 (2009) 조직이론(제6판), 박영사.
- 유영현 (2009) 경찰공무원의 직무스트레스와 조직몰입과의 관계: 해양경찰공무원과 경찰공무원간의 비교, 한국자치행정학보, 제23권 제2호, pp.365-383.
- 윤병섭 · 이영안 · 이홍재 (2010) 성과급에 대한 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, 한국정책연구, 제10권 제3호, pp.219-238.

- 임준철 · 윤정구 (1998) 분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구 : 문화적 맥락이 조직성원의 행위성향에 미치는 영향을 중심으로, 경영학 연구, 제27권 제1호, pp.92-111.
- 이정훈 · 박동균 (2011) 경찰조직문화와 직무만족에 있어서 조직공정성의 조절효과 분석, 동국대 사회과학연구원, 사회과학연구 제18권 제1호, pp.89-122.
- 이준호 (2012) 성과보상 및 성과보상의 공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 서울대학교 석사학위 논문.
- 이철기 · 이광희 (2007) 조직공정성과 조직몰입의 관계에 관한 연구: 중소기업과 대기업의 비교연구, 중소기업연구, 제29권 제3호, pp.75-98.
- 이화중 (2012) 통합공기업의 직무특성과 조직공정성이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구, 서울대학교 석사학위 논문.
- 정석환 (2012) 공무원이 인지하는 조직공정성 요인이 조직시민행동에 미치는 영향, 한국콘텐츠학회논문지 제13권 제2호, pp.244-253.
- 조은현 · 탁진국 (2009) 조직공정성과 종업원 행동과의 관계: 최고경영자 및 상사에 대한 신뢰의 매개효과, 응용통계연구, 제22권 제3호, pp.463-477.
- 주재진 (2007) 경찰공무원의 근무성적평정 공정성 인식이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구, 동국대학교 박사학위 논문.
- 채창일 (2009) 보상에 대한 공정성인식이 임금만족, 조직몰입에 미치는 영향, 동아대 경영문제연구소, 경영논총 제30권, pp.271-302.
- 최낙범 (2013) 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 경찰조직을 중심으로, 서울대학교 석사학위 논문.

- Adams, J. S. (1965) *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz(Eds.), *Advances in experimental social psychology*: Vol.2, pp.267-299, New York: Academic Press.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990) The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp.1-18.
- Anderson, D. A. (1999) The Aggregate Burden of Crime, *Journal of Law and Economics*, 42(2), pp.611-642.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1986) Dual commitment and labor-management relationship climates, *Academy of management Journal*, 29, pp.31-50.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995) *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire manual*. Palo Alto, C.A : Mind Garden.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986) Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness, In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard and M. H. Bazerman(Eds.), *Research on negotiations in organizations*(pp.43-55), Greenwich, CT:JAI Press.
- Becker, H. S. (1960) Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, pp.32-40.
- Buchanan, B. (1974) Building organizational commitment : The socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19, pp.533-546.

- Cohen-Charash, Y., & Levy, P. E. (2001) The role of justice in organizations: a meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.86, pp.278-321.
- Corning, P. A. (2011) *The Fair Society: The Science of Human Nature and the Pursuit of Social Justice*, University of Chicago Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000) The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, pp.319-338.
- DeCotiis, T. A. & Summers, T. P. (1987) A path-analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment, *Human Relations*, 40, pp.445-470.
- Field, D., Pang & C. Chiu (2000) Distributive and Procedural Justice as Predictors of Employee Outcomes in Hong Kong, *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp.547-562.
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985) Procedural Justice: An interpretive analysis of personnel systems, In K. Rowland & G. Ferris(Eds.), *Research in personnel and human resources management*, Vol.3, pp.141-183. Greenwich, CT: JAI Press.
- Greenberg, J. (1990) Employee theft as a reaction to underpayment injustice, *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, pp.845-855.
- Guay, F., Vallerand, R. J., & C. Blanchard (2000) On the Assessment of Situational Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Situational Motivation Scale(SIMS), *Motivation and Emotion*, Vol.24(3), pp.175-213.

- Hackett, R., Bycio, P., & Hausdorf, P. (1994) Further Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment, *Journal of Applied Psychology*, 79, pp.15-23.
- Hackman, J. R., & Oldman, G. R. (1975) Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, 60(2), pp.159-170.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygrem, H. T. (1970) Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), pp.176-190.
- Hegtvedt, K. A. (1993) Approaching Distributive and Procedural Justice: Are Separate Routes Necessary? *Advances in Group Processes* 10, pp.195-221.
- Homans, G. C. (1961) *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Kanter, R. M. (1968) Commitment and social organization: A study of commitment mechanism in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, pp.499-517.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1994) Perceived Fairness of Employee as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 76, pp.698-707.
- Kruglanski, A., Riter, A., & Arazi, D. (1975) Effects of Task-Intrinsic Rewards upon Extrinsic and Intrinsic Motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(4), pp.699-705.
- Leventhal, G. S. (1976) Fairness in Social Relationships. J. W.

- Thibaut, J. T. Spence, & R. C. Carson(Eds.). *Contemporary Topics in Social Psychology*. Morristown. NJ: General Learning Press, pp.211-239.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990) A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108, pp.171-194.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992) Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes, *Academy of Management Journal*, 35, pp.626-637.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76, pp.845-855.
- Morris, J. H. & Sherman, J. D. (1981) Generalizability of an organizational commitment model, *Academy of Management Journal*, 24, pp.512-526.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp.224-247.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993) Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), pp.527-556.
- Patchen, M. (1961) *The Choice of Wage Comparison*, Englewood

- Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986) *Handbook of Organizational Measurement*. Marshfield, MA: Pitman.
- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989) Perceived locus of causality and internalization : Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, pp.749-761.
- Sayles, L. R. (1958) *Behavior of Industrial Work Groups: Prediction and Control*, New York: Harvard University Press.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Cropanzano, R. S. (2000) The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness, *Journal of Applied Psychology*, 85(2), pp.294-304.
- Steers, R. M. (1975) Problems in the measurement of organizational effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 20: pp.546-558.
- Sheldon, M. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, pp.143-150.
- Thurston, Jr. P. W., & Mcnall, L. (2010) Justice perceptions of performance appraisal practices, *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), pp.201-228.
- Tyler, T. R., & Folger, R. (1980) Distributional and procedural aspects of satisfaction with citizen-police encounters, *Basic and Applied Social Psychology*, 1, pp.281-292.
- Wiener, Y. (1982) Commitment in organizations: A normative view, *Academy of Management Review*, 7, pp.418-428.

Abstract

A Study on the Relationship between Perceived Organizational Justice and Organizational Commitment in the Public Enterprise

– The Case of KNOC –

Chang, Jinwook

Department of Public Enterprise Policy
Graduate School of Public Administration
Seoul National University

Organizational justice is an important factor for personal and organizational behavior. There has been an increasing amount of research conducted on distributive, procedural, and interactional justice in both public and private areas. Nevertheless, few studies focusing on public sector are found.

The purpose of this study is to explore three components of organizational justice, distributive justice, procedural justice, and interactional justice, how they affect organizational commitment in

Korean public enterprise. Hypotheses were tested by conducting a survey with 205 employees of KNOC(Korea National Oil Corporation). A factor analysis was carried out to confirm the three components of organizational justice, and multiple regression analysis was conducted to test the relationships between three components of organizational justice and organizational commitment. Other variables, such as role conflict/overload/ambiguity, job motivation, transformational and transactional leadership, and job characteristics were controlled in the test. Furthermore, in-depth interviews with 4 employees were conducted to reconfirm the empirical test results.

In factor analysis, three components of organizational justice were extracted(rotated to a varimax criterion). In regression analysis, model I revealed that distributive justice and procedural justice had a positive influence on organizational commitment. Model II indicated that procedural justice and interactional had a positive influence on the dependent variable. Model III showed that distributive justice and procedural justice had a a positive influence on organizational commitment. These findings revealed that distributive and procedural justice is a more important predictor of organizational commitment than interactional justice.

Keywords : Public Enterprise, Organizational justice, Distributive justice, Procedural justice, Interactive justice, Organizational commitment.

Student Number : 2012-22801